Niveau(x) d'enseignement: 0 Numéro EDUQ : 8670260
Centre d'intérêt: 140

Foucher, Roland.

Le "leadership organisationnel", revue partielle de la littérature, 1968-73 / Roland Foucher. -- Montréal : Université du Québec : INRS-Education, 1973.
125 p. ; 28 cm.

Code: R-00016. Bibliogr.: p. 97-125.

Vedette(s)-secondaire(s): INRS-Education

Descripteur(s): Leadership * Autorité * Comportement de l'administrateur * Gestion * Organisation * Revue de la documentation * Bibliographie

---

Le document présente une revue partielle de la documentation sur le "leadership" entre 1968 et 1973. Quatre objectifs sont poursuivis. Après avoir présenté un modèle d'analyse, l'auteur cherche à identifier les principaux courants de recherche dans le domaine du "leadership organisationnel" de 1968 à 1973. Il situe, ensuite, ces recherches par rapport aux travaux antérieurs. Il suggère, en troisième lieu, des voies de recherches pour les années postérieures à 1973. Il présente, finalement, une bibliographie partielle des travaux portant sur le "leadership organisationnel". Cette bibliographie est divisée en trois parties: 1. une bibliographie générale; 2. une bibliographie portant sur la théorie de Fiedler; 3. une bibliographie portant sur les travaux d'Ohio State.

Type de document: r

EDUQ 8670260

LE "LEADERSHIP ORGANISATIONNEL"
REVUE PARTIELLE DE LA LITTERATURE: 1968-73

Roland Foucher
INRS-Education

R-00016

Novembre 1973

UNIVERSITE DU QUEBEC
INRS-EDUCATION
3465, rue Durocher
Montréal, P.Q.
H2X 2C6.

EDUQ 8670260

LE "LEADERSHIP ORGANISATIONNEL"
REVUE PARTIELLE DE LA LITTERATURE: 1968-73

Roland Foucher
INRS-Education

R-00016

Novembre 1973

UNIVERSITE DU QUEBEC
INRS-EDUCATION
3465, rue Durocher
Montréal, P.Q.
H2X 2C6.

PLAN

Introduction..... 1

a) Définition du "leadership"..... 2
b) Champ couvert..... 3
c) Portée du travail..... 6

I. Modèle d'analyse..... 11

II. Recherches antérieures à 1968..... 15

a) Description de la tâche de gérance..... 15
b) Critères d'efficacité..... 17
c) Caractéristiques personnelles et leadership..... 18
d) Environnement et leadership..... 21
e) Styles de leadership..... 25
f) Conclusion: problèmes de recherche..... 27

III. Recherches effectuées depuis 1968..... 30

a) Aspects méthodologiques..... 30
1. Instruments utilisés..... 30
2. Techniques statistiques employées..... 37
3. Méthodes de cueillette des données..... 38
4. Champ des variables couvertes..... 40
5. Critiques générales..... 40

b) Etude du comportement du leader..... 41
1. Description du poste de gérance..... 41
2. Lien entre diverses variables personnelles et comportement..... 46
3. Liens entre variables personnelles et "attitudes"..... 47
4. Influence des comportements..... 48
5. Préférence pour certains comportements..... 51
6. Liens entre comportements et variables "situationnelles" et de groupe..... 52
7. Perception que le leader a de son comportement et perception que d'autres personnes ont de son comportement..... 54
8. Conclusions..... 54

c) Leadership et efficacité..... 55
1. Variables personnelles et efficacité..... 55
2. Influences externes et efficacité..... 58
3. Leadership et autres influences..... 61
4. Conclusions..... 61

d) Styles de leadership et théories..... 62
1. Essais théoriques..... 62

PLAN (suite)

2. Participation..... 69
3. Pouvoir et leadership..... 71
4. Influence des "styles de leadership"..... 72
5. Influences exercées sur les "styles"..... 74

e) Variables de l'environnement..... 75
1. Etudes de l'environnement..... 75
a) facteurs de l'organisation..... 75
2. Lien entre l'environnement et d'autres variables..... 77
a) perspective "structurale"..... 77
b) perspective dynamique..... 81
3. Conclusions..... 83
4. Le modèle de Fiedler..... 83

IV. Perspectives d'avenir..... 84
1. Une nouvelle stratégie de développement..... 92
2. Une stratégie de recherche..... 94

Bibliographie..... 96
1. Références antérieures à 1968..... 97
2. 1968-1973..... 103
3. Ouvrages reliés à la théorie de Fiedler: bibliographie partielle..... 120

Introduction

Ce travail constitue une revue partielle de la littérature sur le "leadership" durant les dernières années. Quatre objectifs sont poursuivis. Après avoir présenté un modèle d'analyse, nous chercherons à identifier les principaux courants de recherche dans le domaine du "leadership organisationnel" durant les cinq dernières années. En deuxième lieu, nous situerons ces recherches par rapport aux travaux antérieurs. En troisième lieu, nous suggérerons des voies de recherche pour les prochaines années. Enfin, nous présenterons une bibliographie partielle des travaux portant sur le "leadership organisationnel". Cette bibliographie se divise en trois parties: une bibliographie générale, une bibliographie portant sur la théorie de Fiedler et une bibliographie portant sur les travaux d'Ohio State.

Avant d'aborder les principaux courants de recherche durant les cinq dernières années, nous mentionnerons cependant la portée et les limites de ce travail. Ces limites sont: la définition donnée au terme "leadership", le champ que nous avons pu couvrir et la portée des conclusions que nous pouvons dégager. Cette analyse permettra de présenter le plan du travail.

Définition du "leadership"

Le terme "leadership" a deux significations différentes dans la littérature psycho-sociale. Selon la première, le "leadership" est un processus interpersonnel: le "leader" exerce une influence et les membres du groupe acceptent de le suivre. La deuxième signification est celle de poste de gérance ou de "leadership" formel. Celui qui exerce un poste de gérance possède un pouvoir, une autorité en vertu de sa position. Ceci ne signifie cependant pas qu'il sera un véritable "leader" (Halloman, 1968; Merton, 1969; Porket, 1967). Dans ce travail, nous avons consacré notre attention au "leadership" défini comme poste de gérance. Nous préciserons plus loin pourquoi nous avons ainsi limité le sujet.

Champ couvert

La description du champ couvert, en plus de montrer l'ampleur des références existant sur le sujet et les limites que nous avons dû nous imposer, permettra de décrire la démarche que nous avons suivie.

La consultation des deux principaux index, soit Psychological Abstracts et ERIC, nous a permis de constater que les descripteurs auxquels nous pouvons recourir couvrent un champ très vaste, surtout dans le cas de Psychological Abstracts. Ces descripteurs sont, par ordre d'importance, les suivants: leadership, leadership style, management, business, authority et power dans le cas de Psychological Abstracts; leadership, leadership qualities, leadership training, leader, authority et power dans le cas d'ERIC. Par ordre d'importance, nous voulons dire les descripteurs où nous sommes susceptibles de retrouver le plus grand nombre de références pertinentes à notre sujet d'étude.

Après avoir nous-même sélectionné et classé les références tirées des descripteurs "leadership" et "leadership style" de Psychological Abstracts, années 1972-73, nous avons fait venir une documentation automatisée pour les descripteurs leadership et leadership style de Psychological Abstracts, et leadership, leadership qualities, leadership training et leader d'ERIC. Nous avons fait venir les références d'ERIC à cause de l'importance de cet index: il ne couvre pas seulement des références dans le domaine de l'éducation et certaines références provenant du monde de l'éducation peuvent s'avérer très pertinentes selon le modèle du leadership que nous avons utilisé. De plus, il est possible d'utiliser des sous-descripteurs pour mieux cerner le sujet. Theory, administrators font partie de ces sous-descripteurs. Enfin, si le travail était à refaire, nous aurions également fait venir la documentation automatisée pour le descripteur management de Psychological Abstracts. Une consultation faite à bras pour les années 1972 et 1973 nous a permis de trou-

ver environ 60 références que nous avons jugées pertinentes dans un bassin de plus de 300. Etant donné que chaque année exige plus d'une demi-journée de travail pour la simple sélection, nous n'avons pas pu terminer le travail pour ce descripteur. Nous n'avons pas consulté le Bulletin Signalétique et le Current Index of Journals in Education qui auraient pu, eux aussi, nous fournir d'autres références. Nous avons cependant consulté l'Annual Review of Psychology.

La bibliographie automatisée nous a fourni une somme considérable de références. Nous avons obtenu plus de 1,000 titres de Psychological Abstracts et plus de 3,000 titres d'ERIC. Nous avons abordé tous les titres de Psychological Abstracts et effectué une sélection permettant de conserver plus de 300 références. Nous n'avons pu, faute de temps, que jeter un regard rapide sur les références fournies par ERIC, principalement aux sous-descripteurs school administrators.

L'analyse de ces références nous a permis de dégager quatre catégories de travaux: ceux qui portent sur les petits groupes, ceux qui abordent des données extérieures aux organisations formelles, ceux qui traitent du "leadership" dans les organisations, mais sans qu'il soit question de postes de gérance, enfin ceux qui portent sur les postes de gérance dans des organisations formelles. Cette dernière catégorie comporte les organisations suivantes: administration publique, armée, école, hopitaux, industrie, commerce, mouvements (ex: chambre de commerce) et partis politiques. Le Tableau 1 reprend ces catégories en détail.

Nous avons établi des priorités en ce qui a trait à la sélection, à la conservation et à la classification des différents titres recueillis. La démarche qui suit illustre ces priorités:

Tableau 1

Catégories d'articles

1. Travaux portant sur le leadership dans les petits groupes (groupes de tâche, groupes de thérapie) ou sur les phénomènes de groupe:

   1.1: certains articles ont une portée limitée aux petits groupes. On étudie par exemple les comportements et le rendement dans des groupes sans "leader", l'effet de comportements faciaux ou non-verbaux du "leader", la position spatiale des membres, l'organisation de groupes de tâche selon le nombre de participants.

   1.2: d'autres travaux portent d'abord sur les petits groupes, mais peuvent avoir une portée plus large. Ils s'apparentent à des travaux traitant du "leadership organisationnel", soit par le type de phénomènes qu'ils abordent (ex: style du leader, effets de variables telles le climat, le pouvoir du leader), soit par les théories dont ils s'inspirent. Ils peuvent également, par le type de phénomènes qu'ils abordent, inspirer des études dans le domaine "organisationnel" (ex: théorie de Fiedler).

2. Travaux extérieurs aux organisations: certains travaux contrôlent l'effet de variables telles le sexe, la race dans des domaines extérieurs aux organisations formelles, comme la santé mentale, la vie politique, la vie familiale.

3. Leadership dans des organisations formelles: postes qui ne sont pas des fonctions de gérance. Certains travaux abordent le leadership dans des postes comme ceux de professeur, de psychologue et de médecin.

4. Leadership dans des organisations formelles: postes de gérance.

   Ces travaux peuvent être divisés en sept sous-catégories:

   4.1: études où on essaie d'analyser l'effet de certaines variables sur le "leadership": variables "organisationnelles", variables individuelles.

   4.2: études où on essaie de voir les effets de styles de "leadership" sur diverses variables: satisfaction, performance, etc.

   4.3: études portant sur la description des postes de gérance.

   4.4: études portant sur la sélection des gérants.

   4.5: études portant sur l'entraînement au leadership.

   4.6: études portant sur les modèles et la méthodologie.

   4.7: études comparatives du leadership dans divers domaines: organisations, pays, race.

1. leadership dans les organisations formelles: postes de gérance. Nous avons conservé les articles pouvant être classés dans les catégories suivantes: effet de certaines variables sur le leadership, effets de styles de leadership sur diverses variables, description des postes de gérance et modèles-méthodologie. Cependant, la suppression des autres catégories d'articles nous a peut-être fait omettre des études intéressantes et pertinentes. Mentionnons par exemple certaines caractéristiques du leader pouvant être tirées des articles portant sur la sélection. Mentionnons aussi certaines variables associées à l'efficacité du leadership tirées d'articles portant sur la formation.

   Il faut aussi noter que nous avons d'abord prêté attention aux organisations industrielles et commerciales. Par ordre d'importance, nous avons ensuite prêté attention aux articles issus du milieu de l'administration publique, des écoles, des hôpitaux et de l'armée.

2. Nous avons ensuite essayé de recueillir des articles portant sur les petits groupes, mais ayant un rapport avec le leadership exercé dans les postes de gérance. Nous avons cependant éliminé une bonne partie des articles portant sur les groupes de tâche en étant conscients que nous perdrions peut-être certains articles intéressants.

Portée du travail

La portée de ce travail, en fonction des quatre objectifs que nous avons cités plus tôt, est limitée. Nous avons d'abord dû consacrer une somme considérable d'énergies à la sélection et à la classification d'articles. Parce que ce travail exigeait trop de temps sur le plan de la sélection et de la classification d'articles, les conclusions que nous avons pu tirer pour les recherches à venir sont limitées. N'ayant pu lire qu'un nombre restreint d'articles dans chacune des sous-catégories, nous ne pouvons très souvent parler que des champs d'étude couverts par certains articles et non des conclusions qu'on peut en tirer. Tirer des conclusions aurait impliqué, à notre avis, une analyse en profondeur de la méthodologie utilisée. Or, avec le temps à notre disposition, cette entreprise s'est avérée impossible. C'est pourquoi nous apporterons toujours des réserves aux conclusions que nous tirerons.

Quant à la classification, étant donné qu'elle a été faite à bras et qu'elle porte sur quelques centaines d'articles, elle comporte elle aussi des limites. Nous aurions souhaité pouvoir donner des descriptions correspondant aux sous-catégories à chacun des articles, mais cette entreprise n'a été que partiellement possible.

Modèle d'analyse

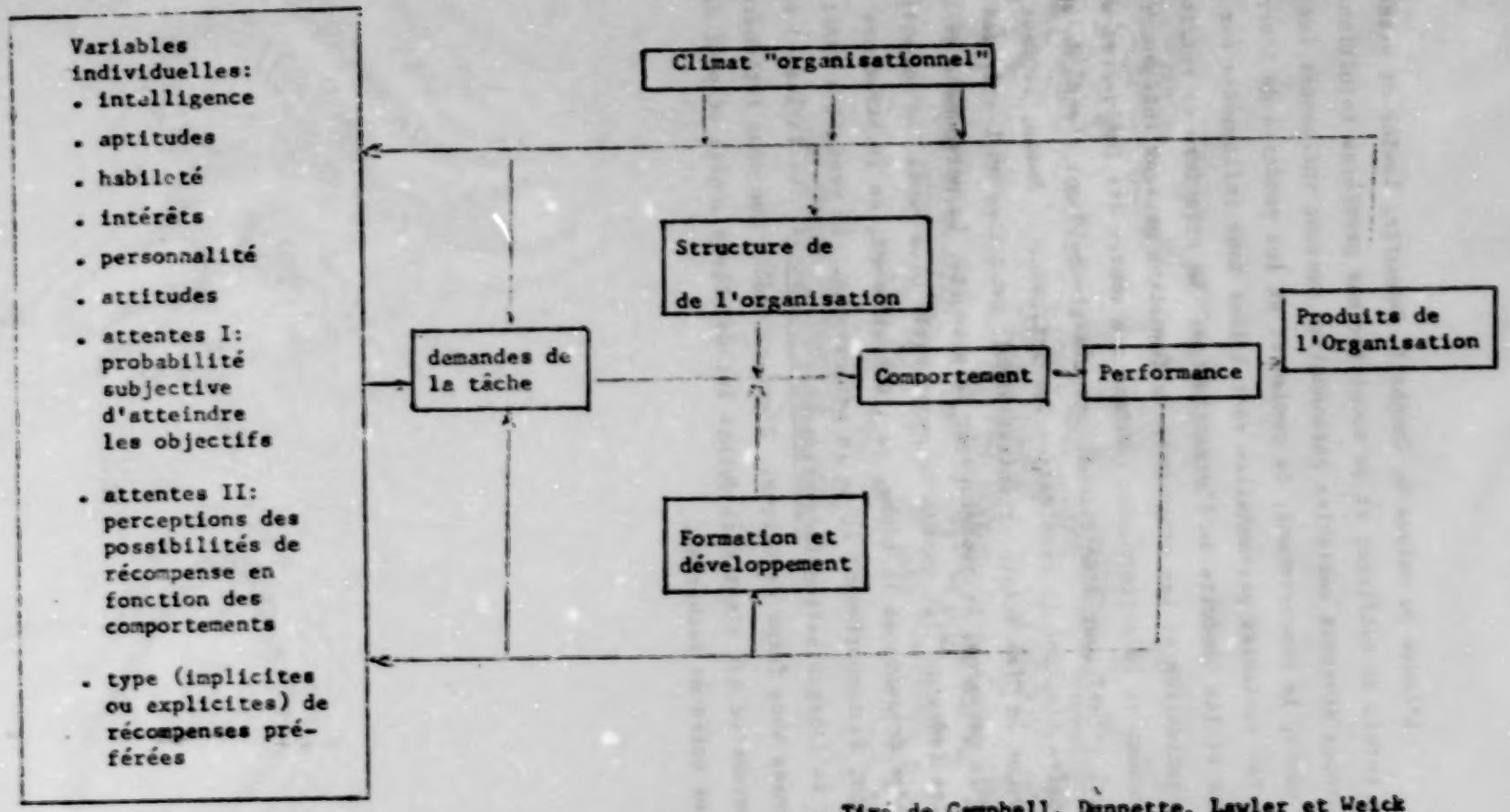
Le modèle d'analyse que nous utiliserons servira à trois fins: classifier les articles récents, les situer par rapport aux recherches antérieures et suggérer des voies de recherche pour l'avenir. Ce modèle s'inspire de trois sources: nos connaissances personnelles antérieurement à ce travail, notre première classification de la littérature pour le plan de travail et le modèle utilisé par Campbell, Dunnette, Lawler et Weick (1970).

Nous avons d'abord émis l'hypothèse que les recherches sur le "leadership organisationnel" pouvaient être classifiées de façon assez similaire à celles touchant à l'enseignement. Dans ce dernier domaine, on a cherché à trouver des prédicteurs de l'efficacité d'un professeur (ex: âge, nombre d'années d'expérience, divers traits de personnalité) avant d'analyser ce qui se passe effectivement dans la classe. Ce sont les courants récents reliés à l'analyse (techniques et modèles) de l'enseignement (ex: Flanders, Bellack, Joyce) qui se sont penchés sur cette réalité fondamentale. On a aussi essayé d'aborder le jeu de variables situationnelles sur l'efficacité de l'enseignement (Pace, Oakland College). Ces variables touchent à la fois à l'organisation (climat, grosseur, etc.) au professeur et à la composition de sa classe (cognitive style mapping développés en Oakland College). Nous avons donc supposé que la recherche dans le milieu industriel pouvait être classifiée de façon similaire et qu'il fallait tenir compte de cet ensemble de variables dans la revue de la littérature: recherche de prédicteurs individuels (traits) directement reliés à l'efficacité, recherches portant sur l'analyse de la tâche de gérance et analyses situationnelles faisant intervenir des variables intermédiaires. Notre premier contact avec la littérature nous a d'ailleurs confirmé l'existence de ces trois pôles comme nous l'avons déjà noté au Tableau 1. Nous supposions cependant (et notre plan préliminaire le confirmait par l'absence de références sur le sujet) qu'il y avait peu ou pas de références portant sur l'analyse de tâche à cause de la complexité et de l'ampleur de telles études.

L'étude du volume de Campbell, Dunnette, Lawler et Weick (1970) nous a permis de confirmer et de compléter nos premières intuitions. Selon ces auteurs diverses variables personnelles peuvent influencer les demandes de la tâche, le comportement, le rendement et les produits de l'organisation. Ces variables personnelles sont à leur tour influencées par la performance et les produits de l'organisation. La structure de rétribution de l'organisation et les programmes de formation peuvent influencer le comportement et la performance. Notons que toutes ces influences se produisent à l'intérieur d'un climat "organisationnel" qui risque de varier et de faire fluctuer le résultat de ces influences. Enfin, il faut mentionner que le "leadership organisationnel" peut être envisagé sous trois angles: la personne, le processus et le produit. La personne a trait aux variables individuelles dont nous avons parlé plus haut. Le processus tient compte des demandes de la tâche, de l'entrainement, de la structure de rétribution, du comportement et de la performance. Le produit a trait au produit de l'organisation (organizational outcomes). Le tableau 3 reprend ces données sous forme graphique. C'est ce modèle que nous retiendrons pour aborder ce qui s'est fait durant les dernières années et pour définir certaines voies de recherche.

Tableau 3

Modèle d'analyse



Tiré de Campbell, Dunnette, Lawler et Weick (1970), p. 475.

Recherches antérieures à 1968

Avant d'aborder les recherches les plus récentes, nous analyserons celles qui ont été effectuées jusqu'en 1968. Nous diviserons cette analyse en cinq catégories d'articles: description de la fonction de gérance, critères de performance, variables personnelles associées à l'efficacité, variables de l'environnement associées à l'efficacité, styles de leadership.

Description de la tâche de gérance

Il est difficile de décrire un poste de gérance ou de cadre car cette fonction est appelée à varier: varier suite à des changements dans le temps, suite à des changements situationnels et suite à des changements apportés par ceux qui exercent la fonction. Ce qu'il faut tenter de faire, c'est d'analyser systématiquement (par observation directe, par transcription ou par des rapports) ce que font les cadres, essayer de développer des catégories universalisables à partir de ces analyses, puis appliquer ces catégories à d'autres groupes. Ces analyses doivent favoriser le développement de facteurs de comparaison et de différentiation. Ces facteurs favoriseront la mise en relation avec divers traits de personnalité et diverses variables de l'environnement en contrôlant un élément essentiel: la tâche. Voyons quel est l'apport des études antérieures à 1968 sur ce plan.

Il existe quelques études portant sur l'observation directe des comportements et essayant de tenir compte de tous les comportements. Ces études (Carlson, 1951; Burns, 1957; Dubin et Spray, 1964; Horne et Lupton, 1965) sont cependant peu nombreuses, comportent un nombre restreint de sujets et leurs résultats sont plus ou moins généralisables. D'autres études ont essayé d'analyser des échantillons de comportements (McNaughtan, 1956; Kelly, 1964). L'utilisation d'un questionnaire demandant au cadre

de décrire ses activités a été utilisée par d'autres chercheurs et Kay et Mager (1962) ont trouvé les mêmes résultats que Ponder (1958) par observation directe.

La technique des incidents critiques diffère des méthodes déjà citées. Développée par Flanagan (1954), cette technique permet de choisir un certain nombre d'incidents jugés critiques, c'est-à-dire qui contribuent directement au succès ou à l'insuccès, Kay, (1959) et Williams (1956) ont utilisé cette technique en milieu industriel, mais leurs descriptions manquent de précision et accordent une place trop large à des jugements personnels sur l'efficacité. De plus, il faut s'assurer que les catégories choisies sont fidèles.

L'analyse factorielle constitue une autre technique d'analyse des comportements du cadre. Mentionnons les travaux de Roach (1956) et de Fleishman (1953) qui partent d'un bassin très grand de descriptions. Dans les deux cas cependant, les descriptions comportent trop de traits. Les dimensions "considération" et "initiation" du Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) de Fleishman sont d'ailleurs plus des styles personnels que des aspects spécifiques de différents postes de gérance.

Enfin, mentionnons les travaux de Hemphill (1959,1960), qui permettent de décrire les similarités et les différences entre différents emplois. L'utilisation du Executive Position Description Questionnaire (EPDQ) permet de classer des emplois selon divers facteurs et facilite la prédiction de la performance parce que les divers facteurs comportent des exigences de performance. Il existe une étude du même type, c'est-à-dire portant sur les dimensions générales de la tâche de cadre, faite par

Stewart (1967). Ces études, en montrant que les postes de gérance diffèrent entre eux, peuvent permettre de réaliser des études portant sur le lien entre différents emplois et certaines caractéristiques personnelles ou situationnelles. Il faut cependant noter que les catégories de Hemphill auraient avantage à s'attacher encore davantage à des composantes behaviorales.

Critères d'efficacité

Etant donné le nombre d'études portant sur l'efficacité du "leadership" et l'importance de cette question, nous avons consacré une catégorie à l'analyse des critères utilisés pour mesurer l'efficacité du "leadership". Ces critères sont de deux ordres: des critères d'ordre conceptuel, selon la terminologie d'Austin (1964), et d'ordre de la performance.

Selon les analyses factorielles de Seashore et Yuchtman (1967) et de Mahoney (1966, 1967), l'efficacité du cadre se définit par la maximisation de l'organisation. La maximisation signifie l'habileté, pour une organisation, d'exploiter son environnement de façon à acquérir des ressources destinées à assurer ses fonctions. Dans cette perspective, le cadre efficace, c'est celui qui, dans son travail, réalise cette tâche. Le problème est cependant de mesurer contrêtement l'efficacité du "leadership" et de développer ainsi des critères de performance.

Plusieurs recherches utilisent un estimé global de l'efficacité du "leadership" (ex: Dunnette et Kirchman, 1958; Laurent, 1961, 1962; Mahoney, Jersey et Nash, 1960). D'autres mesures globales sont le salaire et le niveau hiérarchique corrigés pour l'âge et le nombre d'années d'expérience. Ces estimés globaux sont utilisés en partie parce qu'on n'a pas réussi à développer d'autres critères.

Certaines études ont essayé d'utiliser des estimées objectifs tels le nombre de plaintes, les absences et le taux de roulement (Merrihue et Katzell, 1955; Turner, 1960), mais ces essais n'ont pas produit de résultats intéressants. Mentionnons, en deuxième lieu, l'utilisation d'échelles d'évaluation et d'observation des comportements. Ces échelles n'ont pas produit de résultats intéressants parce que l'échantillonnage des comportements est mauvais et qu'on contrôle mal les effets de halo et de tendance centrale. On n'a pas suffisamment tenu compte de la valeur sémantique de la signification des termes employés. De plus, ces échelles laissent place à la subjectivité. Dans plusieurs recherches, on a observé une différence entre l'évaluation faite par des pairs et celle faite par des supérieurs (Gordon et Medland, 1965; Wherry et Fryer, 1949, Weitz, 1958).

Diverses solutions peuvent cependant être utilisées pour contrôler les déficiences de ces échelles. L'utilisation d'un évaluateur neutre et/ou le fait d'utiliser plusieurs évaluateurs en analysant leurs réponses par la méthode multi-trait, multi-méthode de Campbell et Fiske. On peut aussi corriger les erreurs par la méthode de retraduction d'incidents critiques de Smith et Kendall (1963), reprise par Dunnette et Hellewick (1968). Enfin, mentionnons une autre voie prometteuse qui est celle des objectifs correspondant à une description détaillée de tâche (McConkey, 1962; Patton, 1960).

Caractéristiques personnelles et leadership

Différentes caractéristiques individuelles sont mises en relation soit avec l'efficacité du "leadership", soit avec diverses attitudes du groupe, comme la satisfaction. Nous nous pencherons ici surtout sur la relation entre l'efficacité et les caractéristiques individuelles du leader. Cette relation est étudiée de deux façons différentes: par validité prédictive et par validité concurrente.

Ces études présentent deux problèmes méthodologiques importants. On utilise le plus souvent une mesure générale d'efficacité et on n'étudie presque jamais les différences entre les divers emplois de cadres. Les études de validité concurrente nous permettent cependant de dégager les caractéristiques suivantes d'un bon cadre. Il possède une intelligence supérieure et a de bonnes habiletés verbales. Il manifeste un bon jugement dans des situations de gérance et est un bon organisateur. Il possède des dispositions à l'égard des relations interpersonnelles et accepte de travailler intensément et de prendre des risques. Sur le plan de la personnalité, il est dominant, a confiance en lui-même, est autonome, direct et a un faible niveau d'anxiété. Il jouit d'une bonne santé et a connu du succès sur le plan scolaire et parascolaire durant ses études. Il a assumé des responsabilités élevées lorsqu'il était encore jeune. Il préfère les activités exigeant de l'indépendance, les activités impliquant un risque et aussi celles qui demandent une réflexion. Il n'aime pas les activités techniques et préfère ne pas travailler trop longtemps à des tâches routinières. Il aime être avec les gens, surtout dans des relations où il domine. Enfin, il préfère les activités récréatives sociales et physiques.

Voyons maintenant quelles sont les études qui ont permis de dégager ce portrait-robot. Notons d'abord celles de la Standard Oil Company du New Jersey qui ont permis de trouver que les cadres efficaces ont eu du succès au collège, qu'ils sont dominants et confiants. Ces études trouvent de forts coefficients de corrélation (.70 entre un score composite aux tests et un score général de succès.). Leur objectif était de rechercher des caractéristiques générales reliées au succès dans un poste de gérance. Leur entreprise est facilitée par la politique de rotation systématique du personnel de cadre de la compagnie. C'est ce qui explique sans doute les fortes relations qu'ils trouvent, car les autres études obtiennent moins de succès. Notons aussi qu'ils utilisent des clés spéciales de correction pour les instruments qu'ils utilisent.

Une autre étude importante est celle du Centre de recherches industrielles de l'Université du Minnesota (Mahoney, Jerdee et Carroll, 1963; Mahoney, Jerdee et Nash, 1960; Mahoney, Sorenson, Jerdee et Nash, 1963). Cette étude permet de constater que les intérêts des cadres connaissant le succès sont plus similaires à ceux des autres cadres qu'à ceux de personnes travaillant dans le domaine de l'agriculture et des techniques. Ils sont plus dominants et intelligents, ont une meilleure instruction, sont plus actifs dans le domaine des loisirs et des sports que les cadres moins efficaces. Les coefficients qu'ils obtiennent sont cependant beaucoup plus bas que ceux de Standard Oil, probablement parce qu'ils utilisent un échantillon moins homogène d'emplois.

Les études entreprises par la Chambre de Commerce américaine (Kirkpatrick, 1960, 1961, 1966) utilisent la technique des incidents critiques pour établir le critère d'efficacité et un inventaire biographique ressemblant à celui utilisé dans le cadre des études de la Standard Oil. Elles permettent de découvrir que les cadres ayant du succès à la Chambre de Commerce viennent de familles de classe moyenne, ont été élevés dans un foyer stable et heureux, ont eu plus d'activités parascolaires durant leurs études et ont mis l'accent sur la pratique de techniques de communication .

D'autres études trouvent aussi une certaine relation entre les activités parascolaires, le succès académique et le succès comme cadre (Bray, 1962; Selover, 1962). Les études de Bentz (1963, 1967) chez Sears et Roebuck montrent que le cadre efficace est motivé par le désir d'atteindre une position hiérarchique élevée et qu'il a besoin d'avoir un certain statut et d'être reconnu comme une personne ayant du succès. Il a le désir de gouverner et d'exceller, est plus intelligent, a une plus grande stabilité affective que les cadres ayant moins de succès. La relation entre la confiance en soi et l'efficacité est confirmée par les études de Meyer (1965) à la Jewel Tea et d'Albright (1966). Ce dernier trouve aussi une relation entre la dominance, l'intelligence, l'intérêt pour les activités verbales de persuasion et l'efficacité comme cadre.

Il faut cependant noter qu'il est difficile de généraliser ces études et que le portrait-robot tracé au début doit être interprété avec beaucoup de nuances. Nous ne savons pas dans quelle mesure ces caractéristiques sont applicables d'un niveau hiérarchique à un autre, d'une part parce qu'il n'y a pas de données systématiques recueillies à cet effet et parce que, d'autre part, ces études utilisent le plus souvent des critères généraux d'efficacité et non des descriptions de tâche. Enfin, notons que ces études décrivent le succès plus qu'elles ne le prédisent.

Sur le plan de la prédiction du succès, les mesures de personnalité obtenues avec des tests papier-crayon sont d'une valeur négligeable (Guion et Gottier, 1966; Nash, 1965; Hedlund, 1965). Les mesures d'intelligence semblent être un meilleur prédicteur pour les postes de premier niveau que pour les cadres supérieurs (Korman, 1965). Enfin, les intérêts, à condition d'utiliser des échelles de correction modifiées (Nash, 1965), semblent pouvoir prédire le succès.

En conclusion, notons l'absence ou du moins les minces possibilités de généralisation des résultats trouvés. Le fait que ces recherches soient entreprises, dans plusieurs cas, face à la situation particulière d'une organisation ne facilite pas la généralisation. En termes de politique de recherche, il nous semble nécessaire d'avoir des programmes coordonnés de recherche entre divers organismes de recherche et différentes entreprises pour arriver à de meilleurs résultats.

Environnement et leadership

Un autre courant important de recherches est celui qui porte sur l'environnement. Ce courant comporte deux séries de travaux: ceux qui portent sur une taxonomie de l'environnement et ceux qui abordent la relation entre diverses variables de l'environnement et le leadership.

L'environnement peut être envisagé comme comportant quatre séries de composantes: caractéristiques structurales (ex: nombre de niveaux de "supervision"), des caractéristiques de l'environnement (ex: rythme de croissance de l'entreprise, compétition rencontrée), climat de l'organisation (pressions pour assurer la production, système de rétribution, autonomie) et caractéristiques du rôle formel rempli par l'employé (ex: pouvoir formel, contraintes).

Différentes recherches ont essayé de clarifier ce qu'est l'environnement. L'environnement est d'ailleurs un facteur complexe (Sells, 1963). Ainsi plusieurs travaux portent sur le climat. La définition donnée ici au climat est tirée des recherches de Forehand et Gilmer (1964), de Georgopoulos (1965), de Litwin et Stringer (1966) et de Meyer (1967). Selon ces auteurs, il est possible de considérer que le climat peut être induit de la façon dont une organisaton traite ses membres. Pour la personne qui fait partie de l'organisation, le climat est un ensemble d'attitudes et d'attentes reliées à certaines caractéristiques de l'organisation. Quelques auteurs ont essayé d'élaborer une taxonomie du climat. C'est le cas de Litwin et Stringer (1966), de Taguiri (1966) et de Kahn et al. (1964). Ces recherches permettent de dégager certaines composantes générales du climat qui serait: l'autonomie individuelle, le degré de structure imposé à la position, le type de rétribution et la considération, le soutien et la chaleur. Il existe cependant d'autres taxonomies qui ne portent pas sur les postes de gérance mais qui présentent un certain intérêt. Ce sont celles portant sur les petits groupes (Findikyan et Sells, 1965; Hemphill et Westie 1950) et celles qui ont été construites dans le milieu de l'éducation (Astin et Holland, 1961; Halpin et Craft, 1963; Hutchins et Nooneman, 1966; Pace et Stern, 1958).

En plus des taxonomies portant sur le climat, il existe des études utilisant des classifications a priori des caractéristiques de l'entreprise. Mentionnons par exemple celles de Porter et Lawler (1965) et d'Evan (1963). Il n'existe cependant pas de données sur la relation

entre les catégories et l'efficacité des cadres.

Il existe aussi des études portant sur une autre dimension de l'environnement, soit la tâche. Les travaux de Woodward (1965) et Fiedler (1967) font partie de cette catégorie. Woodward classifie les systèmes de production en trois catégories: unité de production, production de masse et processus continuel de production comme dans les industries chimiques. Nous reparlerons plus loin des travaux de Fiedler. Enfin, Shaw (1963) adopte une classification en quatre points: possibilité de vérifier les solutions adoptées, clarté des objectifs, nombre de recherches de solution pouvant être faites face aux problèmes rencontrés et nombre de solutions correctes pouvant être trouvées face aux problèmes rencontrés.

En plus de ces efforts de conceptualisation, nous pouvons noter divers travaux portant sur l'étude de la relation entre l'environnement et le "leadership", Ces recherches affrontent cependant des problèmes méthodologiques de taille. Un de ces problèmes est le lien conceptuel entre l'environnement et la variable dépendante envisagée. Doit-on postuler un lien direct ou un lien intermédiaire? La conceptualisation de cette relation n'est pas très avancée. Malgré les efforts de Forehand et Gilmer (1964), de Litwin et Stringer (1966) et de Pace et Stern (1958), on ne sait pas très bien comment une influence situationnelle se traduit en termes de comportements. Notons toutefois la recherche d'Indik (1965) qui, pour examiner le lien entre la grosseur d'une organisation et le degré de participation, a développé un modèle d'analyse intégrant l'influence de variables intermédiaires: Les processus psychologiques et les processus "organisationnels".

Les recherches portant sur le lien environnement-leadership sont assez peu nombreuses. Notons toutefois celle de Frederiksen (1966) et de Litwin et Stringer (1966). Frederiksen analyse, dans une situation de laboratoire avec 260 cadres intermédiaires, l'influence du climat

(climat d'innovation vs respect des normes et procédures) sur la capacité prédictive du In-Basket et de 21 éléments biographiques. Il trouve qu'une plus grande productivité peut être espérée dans un climat d'innovation et d'autonomie pour les personnes favorisant l'indépendance de pensée et d'action. Il constate aussi une influence du climat sur les méthodes de travail. Dans le climat d'innovation, les administrateurs travaillent davantage avec leurs pairs, tandis que dans le climat plus strict, ils s'en remettent davantage à des canaux formels de communication. Litwin et Stringer effectuent eux aussi une étude du même type. Ils analysent l'effet de trois types d'entreprises (autoritaire, démocratique et "achieving") sur diverses variables telles la satisfaction et la productivité. Mentionnons cependant que cette dernière étude n'utilise pas le cadre développé dans les recherches portant sur la taxonomie, alors que celle de Frederiksen semble le faire, sans toutefois motiver son choix. De plus, l'étude de Frederiksen utilise un lien intermédiaire alors que celle de Litwin et Stringer établit un lien direct.

En plus de ces études en laboratoire, il existe aussi des études sur le terrain. Berlew et Hall (1964) constatent qu'un individu a tendance à adapter sa performance aux attentes que l'organisation a à son égard et que ces attentes sont influencées par le premier emploi qui lui est dévolu Peres (1966) trouve lui aussi que la perception du premier emploi influence le succès futur. Andrews (1967) trouve de son côté que les individus qui ont des valeurs similaires à celles de la compagnie sont promus plus haut. Pervin (1968) relate plusieurs recherches antérieures en milieu scolaire. Ces recherches permettent de constater que la non-congruence entre valeurs individuelles et "organisationnelles" affecte le roulement.

Enfin, diverses recherches essaient de mesurer jusqu'à quel point l'aspect favorable de la tâche influence l'efficacité et d'autres variables. Nous reprendrons ces études plus loin.

Styles de leadership

Nous examinerons, dans cette dernière partie, un courant de littérature qui a produit de nombreux travaux, soit celui des styles de leadership. C'est un courant normatif, c'est-à-dire qui décrit ce qu'un leader doit faire pour être efficace. L'ensemble des travaux de cette catégorie peuvent être classifiés de deux façons. Une première façon a trait à l'objet visé. Certaines théories mettent plus l'accent sur le changement "organisationnel"; ce sont celles par exemple de McGregor (1960), d'Argyris (1957, 1964) et de Likert (1961, 1967). D'autres portent plus sur l'individu, Blake et Monton (1964), Fiedler (1964) ont produit des travaux faisant partie de cette dernière catégorie. Une autre façon de les envisager est de les classifier selon leur approche de la réalité ou leur méthodologie. Certaines peuvent être considérées comme ayant un fondement empirique, soit celles de Stogdill (1959), Bass (1960), Likert (1959), Fiedler (1967) et Blake (1964). D'autres peuvent être considérées comme humanistes car le modèle sous-jacent a été développé de façon plus inductive: ce sont, par exemple, les théories d'Argyris (1957), de McGregor (1960) et de Tannenbaum (1961). La plupart de ces travaux ont quelque chose en commun, soit celle de parler de style démocratique ou participatif et de style plus directif. Nous examinerons ici les effets de ces styles.

Les recherches utilisant des questionnaires se servent souvent du Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ). Vroom (1964) cite onze recherches trouvant une relation positive entre la "considération" et la productivité (mesurée par les produits issus du travail ou le roulement). Les relations observées sont cependant moins fortes que celles trouvées entre la "considération" et la satisfaction des employés. Nous ne savons pas cependant si c'est la considération qui influence la productivité et la satisfaction ou si c'est le contraire. Quant à l'initiation, il semble, d'après les travaux de Fleishman, Harris et Burt (1955), de Halpin (1957) et de Halpin et Winer (1957), que ses effets sur la productivité varient selon le type d'emploi.

Une étude expérimentale de Morse et Reimer (1956) permet de constater que la productivité augmente à la fois dans un contexte directif et un contexte de participation, mais que la satisfaction varie en sens contraire dans les deux contextes (elle augmente lorsqu'il y a participation). Les études de Vroom (1959, 1960) portent cependant à croire que les effets d'un style de leadership dépendent de plusieurs choses, entre autres du type de personnes "supervisées" et de la tâche exercée. Il a en effet trouvé que les employés d'une compagnie d'empaquetage qui ont besoin d'indépendance et sont peu autoritaires ont tendance à produire davantage avec des "leaders" démocratiques, alors que c'est l'inverse pour les sujets dépendants et autoritaires.

Likert (1967) note cependant qu'il y a peu de recherches qui se penchent sur les effets d'interaction. Il serait intéressant par exemple de voir si la conception que les employés se font de la rétribution influence leur réaction à la participation. Il existe d'ailleurs plusieurs théories des échanges qui pourraient servir à la construction de telles expériences (Adams, 1965; Barnard, 1938; Blau, 1964; Homans, 1958). Les situations lors desquelles la participation devrait être utilisée devraient elles aussi être examinées. D'autres effets de la participation, comme la diffusion de la responsabilité (Wallach, Kogan et Bem, 1964) et l'acceptation accrue du risque (Rabow et al., 1966) devraient être abordées. Les besoins d'individualisation des membres d'un groupe devraient eux aussi être pris en considération. Un courant intéressant de recherche pourrait être amorcé à partir des travaux de Ziller (1964). Sa théorie nous permet de supposer que le leader efficace est celui qui individualise, c'est-à-dire qui sait différencier entre les besoins de ses membres et leur faire sentir qu'ils sont des individus (des personnes qui peuvent s'affirmer).

En conclusion, il apparaît nécessaire d'effectuer des études "situationnelles", c'est-à-dire tenant compte de l'effet de diverses variables sur la participation et la directivité.

Conclusion: problèmes de recherche

Cette revue partielle des recherches effectuées avant 1968 nous permet de dégager certains problèmes fondamentaux qui se posent à la recherche sur le "leadership organisationnel". Ces problèmes sont les suivants:

1. il existe peu de recherches systématiques et universalisables sur le plan de la description de la tâche de gérance;

2. un effort important est consacré à l'étude de caractéristiques individuelles, mais le plus souvent, on recherche un lien direct entre ces caractéristiques et l'efficacité ou la performance alors qu'il y a probablement, conformément au modèle dont nous avons parlé plus tôt, une influence de variables intermédiaires;

3. les caractéristiques individuelles que l'on trouve ne sont guère universalisables parce que l'on ne fait pas suffisamment de distinctions entre les divers postes;

4. il existe un certain effort pour développer une taxonomie des variables de l'environnement, mais les recherches qui portent sur le lien environnement-leadership n'utilisent guère ces taxonomies;

5. il y a place pour des recherches portant sur le lien environnement-leadership, car ces études sont peu nombreuses et d'une grande importance;

6. il serait important de développer des modèles permettant de tester les liens entre l'environnement et les "out-put" du leadership: liens directs, liens intermédiaires?

7. il y a, somme toute, assez peu de recherches portant sur le lien entre les styles de leadership et les "out-put" du leadership. Il y a surtout carence de recherches contrôlant l'effet de variables intermédiaires;

8. plusieurs études utilisent des questionnaires et des corrélations comme méthode statistique de traitement des données. Il existe, dans l'ensemble, assez peu de recherches expérimentales et assez peu de recherches permettant un véritable cheminement de causalité.

Nous essaierons de voir si les recherches effectuées entre 1968 et 1973 ont permis la solution de certains de ces problèmes.

Enfin, il faut noter que les conclusions tirées l'ont été à partir du matériel consulté, soit principalement Campbell (1970) et les "textbooks" en psychologie industrielle (Blum et Naylor, Tiffin et McCormick). Elles doivent donc être interprétées avec réserves, car elles ne peuvent pas dépasser, par leur portée, l'extension des ouvrages couverts par ces auteurs.

Recherches effectuées depuis 1968

Ce chapitre comporte cinq (5) parties. Nous analyserons d'abord les grandes tendances sur le plan méthodologique. En deuxième lieu, nous aborderons des études portant sur le comportement des cadres: typologies, influences sur le comportement, influences du comportement sur diverses variables. Troisièmement, nous étudierons le lien entre diverses caractéristiques personnelles et l'efficacité. En quatrième lieu, nous traiterons des variables situationnelles: typologie de ces variables, influence qu'elles exercent. Nous aborderons également dans cette partie des modèles interactionnistes d'étude du leadership. Enfin, nous traiterons dans la dernière partie des théories et styles de leadership. Nous regarderons plus précisément les influences des styles sur diverses variables et le jeu de diverses variables sur les styles adoptés. Notons que l'étude se fera en référence avec le modèle développé au chapitre 2 et en référence aux problèmes que nous avons notés face aux études effectués jusqu'en 1968.

Aspects méthodologiques

Cette première partie porte sur cinq aspects: les instruments utilisés, les techniques statistiques employées, les méthodes de cueillette des données, le champ des variables couvertes et une critique générale.

1. Instruments utilisés:

Deux types de questionnaires sont utilisés: certains mesurent diverses variables que l'on essaie de relier soit à l'efficacité, soit aux comportements, soit au style du leader; les autres questionnaires utilisés mesurent le leadership; soit les styles, soit les comportements du leader, soit les composantes de sa tâche.

Etant donné que plusieurs études mettent en relation diverses variables avec le leadership, différents questionnaires sont utilisés pour mesurer ces variables. Les auteurs ont soit recours à des instruments courants en psychologie ou construisent leurs propres instruments. Le tableau 4 fournit une liste de questionnaires utilisés avec le nom du ou des auteurs qui ont eu recours à cet instrument. Cette liste n'est

cependant pas exhaustive. Ces questionnaires portent sur la personnalité, les valeurs, les attitudes, l'intelligence, certaines dimensions de l'organisation, comme le climat "organisationnel", la satisfaction, la motivation et les intérêts.

Les principaux questionnaires utilisés pour mesurer le leadership sont les questionnaires développés à Ohio State par Fleishman et Harris. Ces questionnaires sont le Leadership Behavior Description Questionnaire et le Leadership Opinion Questionnaire. Le premier constitue une mesure du comportement faite par des subordonnés alors que le deuxième est une mesure d'auto-évaluation. Ces questionnaires sont, avec le Least Prefered Co-Worker de Fiedler, les questionnaires les plus fréquemment utilisés. Il existe cependant d'autres questionnaires. Mentionnons le Bass Orientation Inventory, le Leadership Q-Sort, le Executive Professionnal Leadership, le Supervisory Assumption Questionnaire et le Leadership Evaluation and Development Scale. Le tableau 5 comporte une liste de recherches ayant utilisé ces questionnaires. Enfin, quelques recherches se servent d'une auto-évaluation du leadership (Corex, 1971; Hopfe, 1972; Ledgerwood, 1971; Nixe , 1968). Nous reprendrons les données reliées au L.P.C. lorsque nous traiterons de la théorie de Fiedler.

Les articles consultés nous ont permis de recueillir quelques données sur la validité, surtout la validité de contenu, de ces questionnaires. Nous traiterons d'abord de la validité du L.B.D.Q. et du L.O.Q. Le L.B.D.Q. est un questionnaire demandant aux employés de décrire leur supérieur alors que le L.O.Q. est une mesure d'auto-évaluation de son style de leadership idéal, comme nous l'avons déjà noté. Les deux comportent la mesure de deux facteurs, la structure d'initiation et la considération, qui, selon Fleishman (1969), sont orthogonaux. Ces deux facteurs ont été trouvés à partir d'un bassin de 1,800 éléments. Ils sont supposés mesurer des comportements, mais mesurent davantage des styles personnels. La"structure d'initiation" porte sur la définition et la structuration du rôle du cadre et du rôle de ses subordonnés en vue d'atteindre certains objectifs.

Tableau 4

Liste de questionnaires

1. Personnalité:
   - Echelle de dominance du California Personality Inventory (Dyson, 1972);
   - Echelle de dogmatisme de Rokeach (Dyson, 1972; Davis, 1972; Peters, 1971; Gordon, 1970);
   - Guilford-Zimmerman Temperament Survey (Dobruszek, 1971; Nedd, 1971);
   - Multiple Affect Adjective Check List (Wheatley, 1972);
   - Self-concept, ideal self concept, required self concept (Doré, 1970).

2. Valeurs:
   - Allport-Vernon-Lindzey Study of Values (Davis, 1971);
   - Price's Differential Value Inventory (Hefty, 1971);
   - G N C Educational Views Inventory (Béno, 196);
   - Differential Values Inventory de Prince (Stromberg, 196);
   - England's Personal Values Questionnaire (Keaveny, 1972);

3. Intelligence:
   - Vernon-Glazer Critical Thinking Appraisal (Wheatley, 1972);
   - Army General Classification Test (Dobruszek, 1971);
   - Mednick's Remote Associate Test (Pizam, 1971);
   - Terman's Concept Mastery Test, form T (Grimsley, 1970);
   - Tests de créativité de Guilford (Grimsley, 1970);

4. Satisfaction:
   - Herzberg Job Reaction Survey (Norton, 1970);
   - Job Descriptive Index (Friman, 1970);
   - Confidence Effectiveness Satisfaction Battery (Eppley, 196);

5. Motivation:
   - Wahoe's Job Motivation Inventory (Norton, 1970);
   - CEP Battery du Midwest Administration Center, Université de Chicago (Béno, 196);
   - Mobility Achievement Scales (Tronc, 1969);

6. Attitudes:
   - Choice Dilemnas Questionnaire (Pincus, 1970);
   - Kogan-Wallach Choice Dilemna Test (Vroom et Pahl, 1971);

Tableau 4 (suite)

7. Intérêts:

   - Strong Vocational Interest Blank (Doré, 1970);

8. Organisation:

   - Kelly's (modifié par Bieri) Role Construct Repertory Test (Kelley, 1968);
   - Organizational Climate Description Questionnaire de Halpin et Croft (Stromberg, 196 ; Cook, 196);
   - Likert's Profile of Organizational Characteristics (Lawler, 1971);
   - Organizational Climate Instrument de Pritchard et Campbell (Karasick, 1971);
   - Professionnal Role Orientation Scales (Tronc, 1969);

9. Différentiateurs sémantiques:

   - Semantic Differential Scale (Pincus, 1970)

Tableau 5

Liste de questionnaires: mesure du leadership

- Leadership Behavior Description Questionnaire (Cook, 196 ; Cummins, 1971; Kelley, 1968; Ousley, 1971; Stromberg, 196 ; Tenopyr, 1969; Tronc, 1969; Yukl, 1969);
- Leadership Opinion Questionnaire (Cummins, 1971; Green, 1971; Hunt, 1968; Skinner, 1969; Tenopyr, 1969; Tronc, 1969; Turner, 1971);
- Executive Professionnal Leadership (D'Arrigo, 1968);
- Leadership Evaluation and Development Scale (Tenopyr, 1969);
- Leader Situation Description Questionnaire (Yukl, 1969);
- Supervisory Assumption Questionnaire (Meyers, 1971);
- Bass-Orientation Inventory (Dobruszek, 1971);
- Leadership Q-Sort (Davis, 1971).
- Questionnaire Bowers et Seashore (Bowers et Seashore, 1966; Taylor, 1971).

Un "score" élevé sur ce facteur signifie que l'individu joue un rôle plus actif sur le plan de la direction du groupe, grâce à des activités de planification, de communication de l'information, de construction d'horaires de travail, etc. La "considération" porte sur des relations personnelles caractérisées par une confiance mutuelle, par le respect pour les idées des subordonnés et par la considération de leurs sentiments. Un "score" élevé sur ce facteur est un indicateur d'un bon climat et de relations réciproques. Un "score" peu élevé manifeste des relations plus impersonnelles avec les membres du groupe.

Alors que Fleishman (1969) prétend que ces deux facteurs sont indépendants, divers auteurs trouvent des données contraires. Templer (1973) effectue une analyse factorielle du L.B.D.Q. et constate deux choses: le questionnaire ne mesure pas deux dimensions indépendantes et les évaluations faites par les subordonnés ne correspondent pas aux auto-évaluations faites au L.B.D.Q. Selon Lowin, Hrapchak et Kavanagh (1969), la considération et la structure d'initiation telles que mesurées par le L.B.D.Q. sont reliées. Il y a un concept présent dans les deux facteurs, soit la prise de décision participative. Selon eux, permettre la participation aux décisions implique une considération pour les opinions et les désirs des subordonnés (forte considération) et une relâche du contrôle hiérarchique (faible structure).

Weissenberg et Kavanagh (1972) effectuent une revue de la littérature portant sur le lien entre considération et structure d'initiation. Ils constatent que 51% des recherches analysées (37/72) rapportent une corrélation positive significative entre les deux dimensions, que 10% (7/72) rapportent des corrélations négatives significatives et que 39% (28/72) rapportent des corrélation non significatives. La corrélation moyenne rapportée pour toutes les recherches analysées est de .23 et la médiane de .36, ce qui entre en contradiction avec Fleishman (1969) pour qui la médiane est de 0. Il semble donc évident que la considération et la structure

d'initiation soient reliées. Il faut cependant faire une distinction. Lorsqu'il s'agit du L.O.Q., les relations observées sont moins fortes et moins fréquentes. En effet, les recherches utilisant le L.O.Q. rapportant trois (3) corrélations positives significatives, cinq (5) corrélations significatives négatives et seize (16) corrélations non significatives. Les deux tiers des études consultées ne rapportent donc pas de corrélations significatives. Par contre, les recherches se servant du L.B.D.Q. relatent 34 corrélations positives significatives, 2 corrélations négatives significatives et seulement 12 corrélations non significatives. Il semble donc que la structure d'initiation et la considération soient moins indépendantes lorsqu'on mesure les perceptions des subordonnés. Ainsi, la structure d'initiation et la considération se sont avérées indépendantes dans 67% des cas lorsqu'on a demandé une auto-évaluation du comportement idéal et s'est avérée en relation dans 75% des cas lorsqu'on a demandé une évaluation par les subordonnés. Par contre, le L.B.D.Q. est un instrument plus valable que le L.O.Q. sur le plan de la validité prédictive selon Korman dans sa revue de la littérature de 1966. Weissenberg et Kavanagh concluent leur revue de la littérature en disant que les variables situationnelles, les perceptions des subordonnés, les attitudes et la personnalité du leader sont susceptibles d'affecter cette relation.

Il existe peu d'études à notre connaissance, portant sur la comparaison d'instruments et sur la validation d'instruments. Bhushani (1969) rapporte la construction et la standardisation d'un questionnaire du type Likert mesurant les préférences de styles de leadership: démocratique et autoritaire. La validation est cependant faite auprès d'étudiants (400). Holmes (1968) essaie de valider le Differential Officer Leadership Battery et le Differential Officer Battery pour prédire la performance au combat et la performance sur le plan technique et administratif des officiers. Cette étude est cependant spécifique au domaine de l'armée. Enfin, Tenopyr (1969) constate que le Leadership Evaluation and Development Scale prédit mieux le salaire des cadres (corrigé selon l'âge et l'expérience) que le

L.B.D.Q. et le L.O.Q. Etant donné le peu de données sur cet instrument, il nous est cependant difficile de tirer des conclusions.

Mitchell (1970) analyse cependant la validité du L.B.D.Q. par la méthode multi-traits, multi-méthodes de Campbell et Fiske. Il constate que les variables mesurées (considération et structure d'initiation) sont peu fidèles et qu'elles n'ont presqu'aucune validité de construit. La tâche à effectuer est cependant de courte durée et il se peut que les relations observées soient différentes lorsque la tâche est échelonnée sur un plus grand laps de temps.

Bowers et Seashore (1966) développent un questionnaire qui peut s'avérer intéressant. Le questionnaire comporte quatre (4) facteurs: soutien, facilitation des interactions, emphase sur les objectifs et facilitation du travail. Taylor (1971) reprend l'analyse en utilisant la technique du plus petit espace développée par Guttman et Lingoes. Le questionnaire est administré dans trois (3) organisations différentes: une raffinerie de pétrole, une compagnie d'assurances et une compagnie de plastique. La recherche confirme l'existence des quatre (4) facteurs, la position de certaines questions étant cependant modifiée. Ce questionnaire peut donc s'avérer très intéressant.

En conclusion, il nous apparait essentiel de mettre en relation divers instruments pour en analyser la validité de construit. La méthode de Campbell et Fiske nous apparaît appropriée à de tels travaux.

Ceux qui utilisent des mesures d'auto-évaluation leur trouvent une certaine utilité prédictive. Les quelques données que nous avons pu recueillir sur ce plan nous font cependant remettre en cause leur validité de contenu. Graham et Olena (1970) trouvent en effet qu'il n'y a pas de relation entre les auto-évaluations et les évaluations faites par des subordonnés aux dimensions "structure d'initiation" et "considération". Cette absence de liens est d'ailleurs confirmée par Cummings (1971), Hunt (1968) et Templer (1973). Notons enfin que Mitchell (1970) trouve que les évaluations faites par les subordonnés et les observateurs sont en accord, mais que les évaluations faites par le leader ne sont pas en accord avec ces dernières.

Il existe donc, à notre avis, un besoin de créer des instruments pour mesurer le leadership et, surtout, un besoin de valider ces instruments. Lorsqu'on songe que le L.B.D.Q. est un instrument largement utilisé et que les dimensions qu'il mesure ne sont pas, selon toute évidence, orthogonales, nous croyons que notre conclusion est très importante. Il faudrait cependant, à notre avis, que cet instrument puisse tenir compte de variables situationnelles et partir d'une définition de tâche très exhaustive de postes de cadres. La tentative de Yukl (1969) quoiqu'elle ne corresponde pas à tous les critères, nous apparaît cependant intéressante. Il a trouvé que le Leader Situation Description Questionnaire mesure six facteurs obliques: difficulté de la tâche, exigences sur le plan de la coopération, structure de la tâche, pouvoir du leader et coût des erreurs. Son expérimentation n'est cependant effectué qu'auprès de 101 contremaîtres et cadres.

2. Techniques statistiques employées:

Etant donné que plusieurs recherches cherchent à vérifier le lien entre deux variables, plusieurs études utilisent de simples corrélations (Burkey, 1972; Cohen, 1970; Doré, 1970; Fiman, 1970; Gordon, 1970; Green, 1971; Shaw, 1970). L'utilisation de la corrélation ne nous permet pas de dégager de liens de causilité et de pondérer l'importance du lien. Quelques études utilisent la régression multiple et la corrélation multiple (Ashour, 1971; Cohen, 1970; Doré, 1970). Enfin, certaines recherches se servent de corrélations de rang (les travaux de Fiedler), de corrélations canoniques (Carlson, 1969) et de coefficiences de concordance (Herring, 1972).

D'autres études, qui cherchent à établir des différences entre deux (2) ou plusieurs groupes, utilisent l'analyse de la variance (Ashour, 1971; Grimsley, 1970) ou des tests T (Nedd, 1972). L'analyse de variance est cependant davantage utilisée dans les études effectuées au près de petits groupes.

Les méthodes statistiques employées deviennent cependant plus sophistiquées dans les études de type situationnel mettant en relation plusieurs variables. Nous n'avons cependant trouvé que peu d'études utilisant des cheminements de causalité, ce qui, à notre avis, est fondamental car les simples études de corrélations ne nous disent pas quelle variable affecte l'autre et quelle importance a la variable étudiée. L'utilisation de l'analyse factorielle dans les études tenant compte de plusieurs types de variables s'avère elle aussi intéressante. La recherche effectuée par Hawkins (1970) et que nous abordons plus loin en détail est un exemple de ce type d'études. En conclusion, peu d'études, à notre connaissance, utilisent des techniques statistiques puissantes (exception faite de l'analyse de variance et de l'analyse factorielle).

Enfin, peu d'études font des réplications de données (cross-validation) au prix de différents échantillons. L'utilisation de cette méthode nous apparait essentielle pour vérifier la stabilité des résultats trouvés et leur généralisation. Ashour (1971) est un des rares, à notre connnaissance, à avoir utilisé la réplication.

3. Méthodes de cueillette des données.

Les méthodes de cueillette des données sont de deux (2) types: questionnaire et laboratoire. Des questionnaires sont cependant utilisés dans le cadre de certaines études expérimentales. Les études se servant de questionnaires, le distribuent parfois par la poste (Binford, 1971; Doré, 1970; Heming, 1972; Keaving, 1972). Le taux de répondants est alors variable et des résultats tirés peuvent être discutables selon le pourcentage de répondants.

Binford, par exemple, recueille 76% de répondants alors que Keaveny n'en a que 11%. Les études en laboratoire sont peu fréquentes et sont surtout utilisées pour analyser des phénomènes de petits groupes. Il existe cependant des études de simulation portant sur des phénomènes observables dans de plus grands groupes. La multiplication de telles

études nous apparait d'ailleurs essentielle pour découvrir des liens de causalité. Le contrôle de plusieurs types de variables est d'ailleurs plus facile dans ce cadre. Par contre, il n'est pas toujours assuré que les résultats soient généralisables dans les situations réelles.

La grandeur des échantillons est très variable: de 30 sujets à quelques milliers. Certaines études utilisent des cadres de divers niveaux, mais plusieurs prennent un échantillon d'un seul niveau hiérarchique. Les études qui choisissent des cadres de divers niveaux sont loin de toutes faire la distinction des divers niveaux hiérarchiques dans l'analyse de leurs résultats. Enfin, certaines recherches choisissent leur échantillon dans diverses organisations alors que d'autres, et c'est le cas nous semble-t-il d'une majorité d'études, le choisissent dans la même organisation. Il nous semble nécessaire de multiplier le nombre d'études choisissant des sujets de divers niveaux hiérarchiques dans diverses organisations afin d'assurer une meilleure généralisation des résultats trouvés.

Lorsqu'il s'agit d'analyser la perfomance, les études consultées ne nous permettent pas d'affirmer qu'il y a eu progrès dans le choix des critères de performance. Les critères utilisés sont: la qualité des "produits", la quantité de "produits", l'absentéisme, le nombre de plaintes, le taux de rendement, le salaire reçu, la fonction hiérarchique. Cummins (1971) montre l'importance d'utiliser plus d'un critère dans certains cas lorsqu'il ne trouve pas de relation entre comportement et performance en utilisant un critère de quantité, mais en trouve en utilisant un critère de qualité. Nous n'avons cependant pas trouvé d'études abordant comme tel le problème des critères. Certaines études ont toutefois montré qu'il y a une différence entre l'évaluation de l'efficacité faite par les supérieurs et celle faite par les subordonnés.

4. Champ des variables couvertes

L'ensemble des études que nous avons abordées couvre un variété considérable de variables. Plusieurs recherches ne mettent cependant en relation que deux (2) types de variables: personnalité-efficacité, variable personnelle-comportement, comportement-efficacité, etc... Une certain nombre de recherches comportent un modèle complexe (Cummins, 1970; Dubno, 1968; Crosby, 1971) mettant en relation plusieurs variables. Enfin, comme nous l'avons déjà noté, certaines recherches mesurant plusieurs variables se servent de l'analyse factorielle (Hawkins, 1970). Le problème principal est cependant de vérifier la stabilité des liens trouvés à travers diverses organisations et divers niveaux hiérarchiques.

5. Critères générales:

Nous avons dégagé certaines caractéristiques générales de la méthodologie utilisée dans les recherche consultées. Ces constatations reprennent en bonne partie celles que nous avions faites à propos des recherches effectuées avant 1968; faible préférence des études comprenant des échantillons de divers niveaux hiérarchiques et de diverses organisations: problèmes de généralisation des résultats, fréquence peu élevée d'études expérimentales, nécessité d'établir des liens de causalité, critères de performance utilisés. Mais ajoutons ici le problème de la validité des instruments utilisés pour mesurer le leadership: il nous apparait nécessaire d'effectuer des comparaisons entre instruments pour vérifier leur validité de construit et de contenu. La méthode multi-traits, multi-méthodes de Campbell et Fiske nous apparait appropriée à cette fin. Enfin, notons la nécessité d'utiliser des statistiques puissantes comme les cheminements de causalité, ce que font déjà certaines études.

Etude du comportement du leader

La deuxième partie de ce chapitre comporte sept divisions et porte sur le comportement des administrateurs. Ces huit parties sont. la description du poste de gérance, le lien entre variables personnelles et comportement, le lien entre variables personnelles et attitudes, l'influence des comportements sur diverses variables, la préférence pour certains comportements, le lien entre comportement et variables situationnelles (et de groupe), enfin la comparaison entre les perceptions que le leader a de son propre comportement et la perception que ses subordonnés ont de son comportement. Une liste des recherches traitées dans ce chapitre face à chacun de ces points est reproduite au Tableau 6. Notons enfin que nous avons inclus quelques recherches portant sur les attitudes des administrateurs parce qu'il y a une mince différence entre comportement et attitude dans ces recherches.

1. Description du poste de gérance:

Comme nous l'avons noté plus tôt suite à l'analyse des recherches antérieures à 1968, l'analyse du poste de gérance nous est apparue comme un courant fondamental de travaux, mais qu'il y avait peu de choses faites sur ce plan. Nous n'avons noté que peu de recherches portant sur cette question durant les années 1968 à 1973, malgré l'importance de ce champ de travail. Il est cependant possible que certaines recherches aient été omises parce que nous n'avons pas consulté les descripteurs sous lesquels elles sont classifiées.

Une recherche importante a été faite par Heizer (1972). Utilisant la technique des incidents critiques, il essaie de trouver les comportements efficaces et inefficaces de cadres. Les cadres servant à l'expérience sont "staff" et "line". Heizer, suivant en cela la méthode d'Herzberg, demande aux cadres de décrire leurs comportements lorsqu'ils se jugent efficaces ou inefficaces. Les cadres de comportement utilisés pour effectuer la classification

Tableau 6

Etude du comportement du leader

1. Etudes décrivant la tâche de gérance:

[illegible] (1968); Carlucci (1968); Heizer (1972); Wichiarajote (1969); Wofford (1970); Yukl (1969).

2. Lien entre variables personnelles et comportement:

- âge et risque (Vroom et Pahl, 1971);
- dogmatisme et considération (Gordon, 1970);
- philosophie de l'éducation, considération et structure d'initiation (Gordon, 1970);
- influences personnelles en fonction des variables (Crosby, 1971; Butler, 1971);
- âge et orientation vers supérieurs (Grimsley, 1970);
- intelligence et persuasion (Grimsly, 1970);
- âge, ancienneté, intelligence, créativité, formation académique, considération et structure d'initiation (Grimsley, 1970);
- valeurs, structure d'initiation et considération (Stromberg);
- facteur de personnalité et comportement (Fox, 1967).

3. Liens entre variables personnelles et "attitudes":

- rationalité et changement (Nedd, 1971);
- recherche de promotions et attitudes à l'égard de l'autorité, de la structure d'initiation et de la considération (Tronc et Enns, 1969).

4. Influence des comportements:

- sur efficacité (Cummins, 1971; Green, Dansereau et Minami, 1972; Ousley, 1971; Skinner, 1969; Rowland et Scott, 1968);
- sur efficacité; en fonction de diverses variables (Cummins, 1970); (Hefty, 1971; Clingenpell, 1971);
- sur implantation de programmes d'études (Kline, 1969);

Tableau 6 (suite)

- sur évaluation faite des subordonnés (Turner, 1971)
- sur perception de l'efficacité que les subordonnés ont des moyens pris pour atteindre les objectifs ("path goal instrumentalities") (Evans, 1970).

5. Préférences pour certains comportements:

- Sergiovanni et al. (1969);
- Carlson (1969).

6. Lien entre comportement et variables de groupe et variables situationnelles:

- performance des subordonnés (Lowin et Craig, 1968);
- climat (Cook);
- attitudes du groupe face au leader (Hunt et Liebscher, 1973, House, Filley et Garajati, 1971; Mansour, 1970; Kelley, 1968; Piters, 1971; House, 1971);
- variables situationnelles diverses (Carlucci, 1968; Siegel, 1972; Yukl, 1968; Babcock, 1971; Bonham, 1971; Moore, 1970);
- niveau hiérarchique (Bergman, Luck et Marchreiner, 1972).

7. Perception de son propre comportement et perception de son comportement par d'autres:

- Cummins (1971);
- Hunt (1968);
- Templer (1973).

sont: planification, coordination, communication, flexibilité du rôle, processus de groupe, autorité, entraînement, emphase sur la tâche, considération, supervision, besoin de satisfaction, délégation, compétence technique, environnement externe et autres. Il analyse les profils de comportements des cadres "staff et line" et les actions efficaces et inefficaces des cadres "staff". Il classifie ensuite les actions efficaces et inefficaces en 15 catégories. Il constate que cinq actions aident un cadre à devenir efficace: la planification, la compétence technique, la délégation, l'emphase sur la tâche et les processus de groupe. Ces actions amènent le succès, mais ont peu d'impact sur l'inefficacité:

elles semblent donc nécessaires pour atteindre une bonne performance. Il y trouve également quatre actions de soutien: besoin de satisfaction, supervision, emphase sur l'autorité et autre. Ces actions contribuent à l'inefficacité lorsqu'elles ne sont pas accomplies ou lorsqu'elles sont accomplies pauvrement, et conduisent au succès lorsqu'elles sont bien accomplies. Enfin, il trouve que la communication est aussi importante pour le succès ou l'insuccès.

Cette recherche présente plusieurs aspects intéressants. Entre autres, elle intègre la méthodologie des incidents critiques à l'étude du leadership. Elle présente cependant deux désavantages majeurs: la définition des actions efficaces et inefficaces repose sur le cadre seul et la classification des actions est faite à partir d'un schème théorique. Dans les deux cas, il n'est pas assuré que cela rejoigne la perception des subordonnés. Il serait donc important de répliquer cette étude de diverses façons: obtenir un matériel pouvant être soumis à l'analyse factorielle et demander quelle est la perception des subordonnés.

Une autre étude importante est celle de Wofford (1970). Il analyse le comportement de cadres par questionnaire et par analyse factorielle. Le questionnaire comporte cinq facteurs: réalisation de soi du groupe et ordre, valorisation de soi du supérieur, interaction, réalisation de soi dynamique et sécurité-maintien. Le Tableau 7 décrit ces cinq facteurs. Wofford affirme qu'il a trouvé cinq facteurs plutôt que deux (comme Fleishman) parce qu'il a inclus des comportements reliés à la planification, au contrôle et à l'organisation en plus des comportements de direction. De plus, l'expérimentation a été réalisée auprès de plusieurs compagnies de type et de tailles différents.

En plus de ces deux importantes recherches, il en existe quelques autres. D'Arrigo (1968) utilise la technique des incidents critiques pour analyser le comportement d'administrateurs scolaires. Il se sert du Decision-Making Classification Schema pour classifier les comportements administratifs en milieu scolaire. Carlucci (1968) classifie les comportements de 33 cadres travaillant dans le domaine de l'assurance-vie en 98 variables (ex.: temps passé au téléphone, à la rédaction de lettres, à la formation d'employés). Son étude est cependant très factuelle et descriptive. Yukl (1969) administre

Tableau 7

Facteurs trouvés par Wofford

1. Réalisation de soi du groupe et ordre:

   - utilisation de processus de groupe dans les prises de décision;
   - organisation;
   - motivation;
   - communication.

   Le cadre fort sur ce facteur planifie bien, est bien structuré et a de l'ordre.

2. Valorisation de soi:

   - utilisation de l'autorité comme moyen premier pour influencer les subordonnés;
   - il demande;
   - met emphase sur réalisation de ses objectifs, idées et plans;
   - recherche de reconnaissance personnelle plutôt que recherche de reconnaissance pour ses subordonnés.

3. Interaction:

   - amical,
   - chaleureux,
   - informel (dans les réunions, par exemple).

4. Réalisation de soi dynamique:

   - établissement d'objectifs avec les employés,
   - mesure de la performance dans l'atteinte de ces objectifs,
   - direct et ouvert dans ses contacts,
   - opère de façon efficace, énergique.

5. Sécurité et maintien:

   - comportement prudent,
   - vérifie auprès de supérieurs et subordonnés avant de prendre une décision et change facilement sa décision lorsqu'il y a désaccord,
   - maintien une distance par rapport à ses subordonnés, d'où ils peuvent établir leurs propres objectifs.

le Leader Situation Questionnaire à 101 contremaîtres et cadres et trouve six (6) facteurs: difficulté de la tâche, exigences sur le plan de la coopération, structure de la tâche, pouvoir du leader et coût des erreurs. Enfin, mentionnons une recherche qui, par sa méthodologie, peut s'avérer intéressante. Il s'agit de la recherche de Wichiarajote (1969) qui utilise l'espace sémantique comme moyen de différencier les rôles.

2. Lien entre diverses variables personnelles et comportement:

Le comportement des administrateurs est mis en relation avec plusieurs types de variables. Notons que lorsque nous parlons de comportement, il s'agit très souvent de "considération" et "structure d'initiation" tels que mesurés par les questionnaires de Fleishman.

Vroom et Pahl (1971) ne trouvent pas de corrélation entre le risque et l'âge, mais trouvent des différences de moyennes entre jeunes cadres et cadres plus âgés. La relation trouvée est stable dans diverses entreprises. L'échantillon participant à la recherche est de 1,484 cadres. Grimsley (1970) constate que les administrateurs scolaires faisant partie de son échantillon sont plus orientés vers les supérieurs selon l'âge et qu'ils sont perçus comme plus persuasifs par leurs subordonnés selon leur niveau d'intelligence. Nous avons cité cette recherche parce que les variables mesurées peuvent s'avérer intéressantes. Enfin, Fox (1967) essaie de prédire les comportements des administrateurs scolaires à l'aide du Guilford-Zimmerman-Temperament Survey, mais ne trouve que de faibles relations.

Citons maintenant les recherches qui utilisent le L.B.D.Q. et/ou le L.O.Q. Gordon (1970) ne trouve pas de relation entre la considérati. , la structure d'initiation et la philosophie de l'éducation d'administrateurs scolaires. Il trouve cependant une relation négative entre la considération et le dogmatisme. Grimsley (1970) trouve de son côté que le comportement des administrateurs, tel que mesuré par le L.B.D.Q., n'est pas relié à l'intelligence, la créativité, l'âge, l'ancienneté et la formation académique. Par contre, Stromberg découvre une relation entre les valeurs d'administrateurs scolaires et leur comportement. Il trouve que les principaux d'écoles qui ont un système de valeurs émergent sont perçus par les professeurs comme ayant plus de considération et de structure d'initiation que les principaux ayant un système de

valeurs traditionnel. Le fait de trouver un lien a la fois entre considération, structure d'initiation et système de valeurs va dans le même sens que les liens trouvés entre structure d'initiation, considération et efficacité. La congmence de valeurs entre principaux et professeurs et l'esprit (tel que mesuré par une des échelles du Organizational Climate Description Questionnaire de Halpin et Croft) ne sont cependant pas reliés. Cette recherche est effectuée auprès de 1,002 personnes: 18 principaux d'écoles secondaires, 12 principaux d'écoles élémentaires et 972 enseignants dans 30 écoles différentes. Il serait peut-être intéressant de répliquer ces recherches en milieu industriel.

Enfin, Crosley (1971), dans une étude expérimentale effectuée auprès d'étudiants et avec un schème d'analyse de variance (2x2x3), constate que la présence d'une punition possible stimule les leaders compétents à essayer plus souvent d'influencer le groupe alors que la présence d'une punition possible diminue le nombre d'essais des leaders non compétents. La compétence est ici jugée à partir de résultats au IN-Basket. Butler (1971) infirme en partie cependant ces résultats. Il trouve que le "feedback" positif et négatif influencent le comportement verbal (nombre et contenu des interventions) du leader. Les autres variables, comme la présence ou l'absence d'une récompense, n'exercent pas d'influence. Son expérience est elle aussi effectuée en laboratoire (384 sujets divisés en 96 groupes).

Il n'est pas possible de tirer de conclusions généralisables de ces expériences. Elles indiquent cependant un champ de variables à mettre en relation avec les comportements et divers types de comportements à mesurer.

3. Liens entre variables personnelles et "attitudes":

Encore ici, nous ne trouvons que des indications de champs de recherche. Nedd (1972) trouve que les cadres orientés vers des facteurs intrinséques de leur tâche sont plus rationnels dans leurs réponses au changement alors que ceux qui sont plus orientés vers des facteurs extrinséques sont plus émotifs dans leurs réponses au changement. La recherche est effectuée auprès de 59 superviseurs et cadres supérieurs d'une même industrie à l'aide de questionnaires et d'entrevues. Il ne trouve cependant pas de relation entre des variables

situationnelles (degré de bureaucratisation de l'organisation, pressions pour atteindre les objectifs "organisationnels", proximité du changement) et la réponse au changement des cadres.

Tronc et Enns (1969) constatent que les administrateurs scolaires plus orientés vers l'obtention de promotions manifestent plus de déférence à l'autorité, plus de structure d'initiation et moins de considération.

4. Influence des comportements:

L'influence des comportements sur l'efficacité est analysée dans plusieurs recherches. Cummins (1971) trouve que l'influence de la structure d'initiation de 133 contremaîtres, lorsqu'un critère de qualité de la performance est utilisé, est modérée par la considération. La même relation n'est cependant pas trouvée lorsqu'il s'agit de productivité. Cette recherche confirme les travaux de Fleishman qui ont trouvé que les plaintes et le roulement ne sont pas affectées lorsque les contremaîtres ont une forte considération. Owsley (1971) trouve lui aussi que l'efficacité (définie par la productivité, le roulement, l'absentéisme et la qualité de la production) de contremaîtres est reliée à la fois à la structure d'initiation et à la considération telles que perçues par les employés. Cette relation est également confirmée par Graen, Dansereau et Minami (1972). Elisabeth Skinner (1969) trouve d'ailleurs une relation curvilinéaire entre une forte considération et un faible taux de roulement et de plaintes dans une entreprise de textiles. Enfin, Rowland et Scott (1968) observent un lien positif entre l'influence du leader auprès de ses supérieurs et la performance du groupe telle qu'évaluée par les supérieurs. Ces deux variables ne sont cependant pas indépendantes. D'Arrigo (1968), en utilisant d'autres critères que la considération et la structure d'initiation, constate que les principaux d'écoles jugés plus efficaces délèguent plus de responsabilités, prennent moins de décisions seuls. Hefty (1971) étudie les liens entre les valeurs des administrateurs (scolaires), leurs comportements en tant que "leaders" et leur efficacité. Enfin, Clingenpeel (1971) aborde l'influence de divers comportements du leader sur la performance en fonction du niveau hiérarchique et du département.

Le lien entre comportement et efficacité est aussi abordé en fonction de diverses variables. Cummins (1970) trouve que la structure d'initiation est davantage reliée à la performance lorsque la tâche est moyennement structurée, lorsque le leader a des aptitudes intellectuelles moyennes lorsqu'il "supervise" ses employés de près ou lorsqu'il a de bonnes relations avec le groupe. Les relations entre les membres du groupe et le leader interviennent ainsi comme variables intermédiaires entre la considération et la performance, mais affaiblissent ainsi l'effet de la considération sur la perfor...

L'effet du comportement sur d'autres variables est également analysé. Kline (1969) constate qu'il y a une relation entre la considération, telle que perçue par les professeurs, et l'implantation de programmes d'études en milieu scolaire (10 écoles du Wisconsin) et que la structure d'initiation est reliée négativement à l'implantation de programmes. De son côté, Turner (1971) constate que les cadres qui considèrent avoir une forte structure d'initiation et une faible considération ont tendance à davantage relier l'évaluation de leurs subordonnés aux erreurs que les autres cadres, mais seulement face aux employés à plein temps. De plus, ces mêmes cadres disent qu'ils prêtent davantage attention à la production lorsqu'ils évaluent leurs subordonnés, alors que ceux qui jugent avoir une faible structure d'initiation et une forte considération disent prêter davantage attention à la motivation et aux attitudes lorsqu'ils évaluent leurs subordonnés. L'expérience est réalisée auprès de 115 "superviseurs" dans des banques. Enfin, Evans (1970) analyse l'influence de la structure d'initiation et de la considération sur la perception que les subordonnés ont des moyens pris pour atteindre les objectifs ("path goal instrumentalities"). Le modèle qu'il développe pour aborder cette relation est intéressant et c'est pourquoi nous analyserons cette recherche de façon détaillée.

Son modèle est emprunté à une théorie de la motivation développée par divers auteurs, dont Galbraith et Cummings (1967)[1], Graen (1969), Galbraith (1968), Georgopoulos et al. (1957), Spitzer (1964) et Vroom (1964). Selon cette théorie, motivation veut dire jusqu'à quel point le cheminement (action, comportement) est perçu comme relié à l'atteinte des objectifs poursuivis. Les cheminements peuvent ainsi être classifiés de +1.00 (le cheminement conduit certainement à l'atteinte du but) à -1.00 (le cheminement ne conduit pas à l'atteinte du but). La théorie permet donc de faire des prédictions sur la

motivation d'un individu à prendre tel cheminement. La motivation sera ainsi fonction de l'utilité attribuée au cheminement pour atteindre les buts fixés et à l'impact de ces buts pour l'individu ($f\left[\sum^{buts}\right.$ (cheminement x importance du but)$\left.\right]$. Il semble cependant que la pondération par l'importance ne soit pas nécessaire, si l'on se fie aux travaux de Spitzer[1], Graen, Ewen et Mikes et Malin sur la satisfaction. La fréquence de choix du cheminement sera cependant fonction de diverses contraintes de la situation, comme les habiletés de l'individu, la nature de la tâche (fréquence du cheminement = f (Motivation: habileté, tâche, etc...).

Evans effectue son expérimentation dans un hôpital et dans un service public. Les résultats ne sont cependant pas significatifs dans le milieu hospitalier, parce que l'utilité du cheminement n'était pas perçue. Dans les services publics, le cheminement est fonction de la considération et de la structure d'initiation pour les cheminements devant conduire à une haute

---

1 Ewen, R.B. (1967). Weighting components of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 53, 102-106.

Galbraith, J.R. (1966). Motivational determinants of job satisfaction. Thèse de Doctorat inédité, Université d'Indiana.

Galbraith, J.R. (1968). Path-goal models as a basis for the design of organization reward and penalty systems, in B.S. Georgopoulos. The path-goal relationship as a link between job performance and job satisfaction. Symposium presented to the American Psychological Association, San Francisco.

Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M., Jones N.W. (1957). A path-goal approach to productivity. Journal of Applied Psychology, 41, 345-353.

Graen, G. (1968). An instrumentality approach to path-goal models of work motivation: some experimental results and suggested hypotheses. In B.S. Georgopoulos.

Graen, G. (1969). Instrumentality theory of work motivation: some experimental results and suggested modification. Journal of Applied Psychology Monograph, 53, 2 part. 2, 1-25.

Spitzer, M.E. (1968). Behavior, goal attainment and job satisfaction. In Georgopoulos.

Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New-York: Wiley.

performance. Les comportements des supérieurs expliquent 20% de la variance pour les cheminements devant conduire à une bonne performance et pour les cheminements devant conduire au respect de la part des "superviseurs", et de 5 - 10% de la variance pour les cheminements devant conduire à des objectifs reliés à la sécurité et au salaire. De plus, il y a également influence des comportements des "superviseurs" sur la satisfaction des employés, via l'atteinte qu'ils ont de certains buts. Commentant ces résultats Evans affirme que, si l'influence du "superviseur" sur la performance des subordonnés s'effectue à travers les cheminements, ce lien intermédiaire expliquerait l'inconsistance du lien comportement du "superviseur" - performance des employés. Il note en deuxième lieu que, selon lui, l'impact sur la performance des subordonnés s'effectuerait par l'utilisation de divers types de pouvoirs. Nous reprendrons cependant cette question de l'utilisation de divers types de pouvoirs lorsque nous aborderons les styles de "leadership".

House (1971) a utilisé un modèle similaire en plus d'ajouter des variables "situationnelles". Il est cependant difficile d'établir la valeur théorique de ses résultats, parce qu'il n'a pas utilisé de mesure des construits spécifiés dans le modèle du cheminement.

Milner et Dachler (1973) notent, qu'au lieu d'employer des construits comme la considération et la structure d'initiation, on devrait employer des mesures du leadership qui tiennent compte des dimensions fondamentales impliquées dans le processus qui fait qu'un leader affecte ceux qui le suivent. Pour cela, il serait nécessaire d'analyser le processus du leadership et ses relations avec les valeurs "organisationnelles".

5. Préférence pour certains comportements:

Sergiovanni, Metzcus et Burden (1969) trouvent que les professeurs préfèrent avoir des leaders montrant une forte structure d'initiation et une forte considération, quelles que soient les situations. Il serait intéressant de répliquer cette étude en milieu industriel.

Une étude expérimentale réalisée en milieu scolaire montre que les professeurs ayant reçu une formation pour analyser leur propre comportement sont influencés dans leur perception du leader idéal (Carlson, 1969).

6. Liens entre comportements et variables "situationnelles" et de groupe:

Lowin et Craig (1968) constatent que la performance des subordonnés conditionne les comportements du leader sur les plans suivants: structure d'initiation, considération et "supervision" étroite. Hunt et Liebscher (1973) analysent les liens entre préférence pour un leader, comportement et satisfaction des employés. De son côté, Mansour (1970) trouve un lien positif entre la perception que les professeurs ont du comportement de leur principal et les attitudes qu'ils ont à son égard. House, Filley et Garajati (1971) ne trouvent pas d'interaction entre l'influence de la hiérarchie supérieure et la considération. Par contre, Bergman, Lück et Nachreiner (1972) constatent qu'il y a désir d'un leadership plus structuré aux niveaux hiérarchiques élevés dans l'entreprise qu'ils étudient, que les plus vieux employés veulent des leaders plus structurés que les jeunes employés et que le désir pour la considération est le même chez les jeunes et chez les vieux employés. Piters (1971) effectue une étude auprès de 270 enseignants et 56 vice-principaux visant à analyser le lien entre dogmatisme et perception de la communication. La communication est mesurée à l'aide du Administrative Rating Scale (de Knower et Wagner). Il conclue que les enseignants très dogmatiques (Rokeach Dogmatism Scale, Form E) sont plus critiques à l'égard du comportement de leur principal sur le plan de la communication. De plus, il trouve une interaction significative entre une formation récente chez les enseignants très dogmatiques et les évaluations qu'ils font. Cependant, il ne semble pas que le dogmatisme et l'ancienneté du principal dans l'école affecte l'évaluation que l'on fait de la communication. De même, il ne semble pas que l'ancienneté du professeur avec l'évaluation affecte ce qu'il fait. Enfin, Kelley (1968) trouve, en milieu scolaire, une relation entre la complexité cognitive de "surintendants" scolaires (c'est-à-dire la capacité de différencier les gens et leurs besoins) et la justesse de leurs prédictions, selon leurs subordonnés. La complexité cognitive serait aussi reliée à la capacité qu'ils auraient, selon leurs subordonnés, de réconcilier les demandes conflictuelles de leur emploi.

Carlucci (1968) trouve un lien entre variables "situationnelles" et comportements du leader. Notons que les comportements ont été bien analysés (comportements rapportés classifiés sous 98 variables). Yukl (1968) constate

que toutes les variables "situationnelles" utilisées (difficulté de la tâche, diffidulté du contrôle, exigences de coopération, pouvoir du leader, niveau d'autorité, étendue du contrôle, pressions pour produire et coût des erreurs) sont en relation avec le comportement du leader. Siegel (1972) observe que des variables "organisationnelles" et individuelles sont reliées au choix de certains comportements, surtout de la "structure d'initiation". Le type de compagnie ou d'industrie, ses traits de personnalité et ses besoins sont reliés à son "style" de leadership idéal. Cook trouve de son côté que les principaux d'écoles classifiées d'ouvertes à fermées (à l'aide de l'O.C.D.Q.) sont perçus comme ayant une structure d'initiation significativement différente de l'école classifiée au rang suivant sur l'échelle de climat. Il trouve aussi que les "scores" sur la structure d'initiation sont plus élevés dans un climat de contrôle que dans tous les autres climats et que les "scores" de considération sont plus élevés dans un climat ouvert. Les professeurs des écoles ouvertes sont plus âgés que les professeurs enseignant dans d'autres climats et les professeurs des écoles fermées sont plus jeunes que ceux des autres climats. Cette recherche est effectuée auprès de 303 enseignants de 20 écoles élémentaires du comté de Camden (N.J.) Bonham (1971) constate que les contremaîtres faisant partie d'usines où il y a un syndicat se considèrent moins bien informés des évaluations faites par leurs supérieurs à leur égard que les contremaîtres travaillant dans des usines syndiquées. Se fondant sur les travaux de Porter, Bonham croit que le contremaître risque d'avoir un stress plus grand dans ces conditions, suite à une insécurité accrue (à cause du manque de cadres de références pour orienter son action). Porter avait d'ailleurs trouvé en 1962 que les contremaîtres considèrent que leurs besoins de sécurité sont moins bien comblés que ceux des cadres supérieurs, sans préciser toutefois s'il y avait syndicat ou non dans le milieu où se tenait l'expérience. De son côté, Moore (1970) étudie l'effet de variables "situationnelles" comme la position hiérarchique, l'appartenance à un groupe de cadres ayant de grandes aspirations, sur le temps d'apprentissage des cadres à l'intérieur de l'organisation.

Enfin, mentionnons l'étude de Babcock (1971) qui analyse les effets d'un système de gestion (gestion par objectifs) sur les relations entre cadres et subordonnés et sur le degré d'accord entre cadres et subordonnés. Sa recherche démontre un plus grand accord entre subordonnés et cadres face aux

tâches des subordonnés là où les fonctions sont soumises à la gestion par objectifs. Il trouve également que les cadres inférieurs sont moins dépendants des cadres supérieurs là où il y a gestion par objectifs parce qu'ils possèdent des objectifs personnels et significatifs.

7. Perception que le leader a de son comportement et perception que d'autres personnes ont de son comportement:

Hunt (1968) ne trouve aucune relation entre les comportements du principal tel que mesurés par le L.B.D.Q. et l'évaluation du comportement idéal faite par le principal au L.O.Q. Il trouve cependant un accord lorsqu'il prend tout le groupe des principaux et tout le groupe des professeurs. A notre connaissance, c'est la seule étude utilisant ce deuxième type de mesure d'accord. Cummins (1971) et Templer (1973) ne trouvent pas, eux non plus, de relations entre les mesures du L.O.Q. et du L.B.D.Q. Il semble donc que ces deux questionnaires mesurent des choses différentes.

8. Conclusions:

La littérature que nous avons pu couvrir nous amène aux conclusions suivantes:

1. il y a nécessité de poursuivre des recherches face à l'analyse de la tâche des cadres,
2. le L.B.D.Q. et la L.O.Q. sont deux questionnaires qui, malgré les limites que nous avons notées au chapitre traitant de la méthodologie, sont largement utilisés,
3. les variables situationnelles n'exercent pas une influence dans tous les cas sur le comportement ou sur des variables associées au comportement,
4. il existe un certain nombre d'études portant sur le comportement et tenant compte de variables "situationnelles", mais il y a absence d'un modèle intégrateur. Le seul que nous ayons trouvé pourrait être dérivé de la recherche de Wofford. Notons que nous avons inclus cette recherche dans l'analyse de variables "situationnelles", mais nous aurions pu la placer ici,

5. les études analysées ne permettent guère de généralisations à cause des limites des échantillons choisis;

6. l'étude du lien comportement du leader - satisfaction et rendement des employés avec l'aide de la théorie du cheminement devrait être poursuivie de façon accélérée. Elle nous apparaît être un modèle prometteur.

Leadership et efficacité

Cette troisième partie comporte trois divisions: influence de variables personnelles du leader sur l'efficacité, influences externes au "leader" sur l'efficacité de son leadership et leadership relié à d'autres variables. Le détail de ces divisions est rapporté au Tableau 8. Cette partie comporte des études qui ne portent pas sur les comportements ou sur des styles.

1. Variables personnelles et efficacité:

Le fait de ne pas avoir consulté les descripteurs portant sur la sélection des cadres limite le nombre de références trouvées sur les caractéristiques personnelles reliées à l'efficacité. Nous avons cependant recueilli quelques études traitant de ces variables.

Rowland et Scott (1968) ont trouvé une relation positive entre l'intelligence du leader (capacité de s'adapter sur le plan intellectuel) et la performance du groupe. Cohan (1970) ... state que certaines habiletés (relations humaines, administratives et techniques) sont reliées à une mesure globale de succès pour des cadres de premier niveau. Rowland et Scott (1968) observent une relation entre le besoin d'agression du leader tel que mesuré par l'EPPS et la performance du groupe. Dans une étude réalisée en laboratoire avec des étudiants en génie répartis dans des petits groupes, Shaw (1969) trouve que les groupes ayant un leader avec un fort "need-for-achievement" ont un leadership qui fluctue moins durant l'expérience. Il constate aussi que les attitudes du groupe sont reliées aux résultats atteints et que le leader qui demeure leader jusqu'à la fin de l'expérience influence les attitudes des

Tableau 8

Leadership, efficacité et autres variables

1. Influence de variables personnelles sur l'efficacité:

1.1: aptitudes: intelligence et efficacité (Rowland et Scott, 1971),
habiletées diverses et efficacité (Cohen, 1970);

1.2: personnalité: besoin d'agression et efficacité (Rowland et Scott, 1971),
communication et efficacité (Rowland et Scott, 1971),
différentiation des besoins des personnes et efficacité (Rubin et Goldman, 1968);

1.3: valeurs: "need-for-achievement" et efficacité (Shaw, 1969),
"need-for-achievement", type de pouvoir et efficacité de l'organisation (Warnier et Rubin, 1969),
valeurs et performance (Keaveny, 1972);

1.4: perception de rôle, motivation, performance (Sabet-Sharghi, 1971);

1.5: besoin de satisfaction et performance (Slocum, 1971).

2. Influences externes au leader et efficacité:

2.1: attentes du groupe:

- attentes à l'égard du lien entre effort fourni et résultats escomptés: lien avec efficacité (Arvey, 1971),
  écart entre perception du leader actuel et du leader idéal: lien avec cohésion de groupe et efficacité (Burkey, 1972),
- congruence de rôle et performance (Hening, 1972),
- effet de motivations, récompenses et attentes sur efficacité (Binford, 1971),
- attentes des autres - performance (Korman, 1971).

2.2: caractéristiques du groupe:

- caract. démographiques et efficacité (Ousley, 1971),

Tableau 8 (suite)

- groupe de référence et efficacité (Trojan, 1970),
- cohésion de groupe, productivité, productivité perçue (Stinson et Hellebrandt, 1972).

2.3: effet simultané de plusieurs variables:

- confiance en soi du principal, efficacité du principal, efficacité du professeur et satisfaction du professeur (Eppley),
- personnalité, tâche, variables "situationnelles" (Dubno, 1968),
- variables personnelles, de groupe et de situation: lien avec l'efficacité (Green, 1971),
- congruence entre vues éducatives, confiance dans la direction, efficacité (Beno).

3. Leadership et autres influences:

- caractéristiques personnelles, caractéristiques de l'environnement et innovation dans l'entreprise (Pizam, 1971),
- âge et formation du principal: lien avec influence exercée (Weins, 1970).

membres. De son côté, Keaveny (1972) trouve auprès d'un échantillon de 213 gradués du Minesota School of Business, que les valeurs mesurées par le England's Personal Values Questionnaire n'influencent pas la performance (mesurée par un exercice du In-Basket). Les seules hypothèses confirmées auraient impliqué une interaction entre certaines dimensions des valeurs personnelles et le comportement comme leader.

Etant donné que nous n'abordons pas comme telle la motivation au travail des cadres, nous citerons ici deux études reliant leur motivation et leur performance. Sabet-Sharghi (1971) étudie la relation entre les motivations, la perception de rôle et la performance, tandis que Slocum (1971), reprenant le modèle de Lawler et Porter, relie le besoin de satisfaction à la performance.

Rowland et Scott (1968) observent également une influence des communications que le cadre a avec ses supérieurs sur la performance du groupe. Rubin et Goldman (1968) constatent que les cadres sont jugés plus efficaces

lorsqu'il existe à la fois une forte communication entre eux et leurs subordonnée et lorsqu'ils savent différencier les besoins des personnes.

En plus de l'influence exercée sur la performance du groupe, il est également possible de relier certaines caractéristiques individuelles du leader à l'efficacité de l'organisation. Warnier et Rubin (1969) trouvent qu'un fort "need-for-achievement" et un degré moyen de besoin de pouvoir est associé, chez 51 entrepreneurs techniques, à une grande efficacité de leur compagnie. Il semble que les effets du besoin de pouvoir et d'affiliation sur la performance se fasse sentir par l'intermédiaire de leur style de leadership.

2. Influences externes et efficacité:

Les variables abordées ici auraient en fait pu être classées aussi dans la partie portant sur les variables "situationnelles" comme telles. Plusieurs de ces variables ont trait au groupe de personnes dirigées. Les premières variables abordées sont les attentes du groupe.

Arvey (1971), dans une expérience en laboratoire, aborde la variable suivante: attentes des individus à l'égard du lien entre effort fourni et résultats escomptés. Il démontre que les individus qui valorisent une rétribution ont une meilleure performance que ceux qui ne la valorisent pas. L'étude n'est cependant pas généralisable pour l'instant à des grands groupes. Burkey (1972) trouve que les écarts entre la perception que les subordonnés ont du leader idéal et la perception qu'ils ont de leur leader actuel est reliée à leur productivité et à leur cohésion de groupe, mais qu'elle n'est pas reliée à leur degré de satisfaction au travail. L'expérience est réalisée auprès de 129 personnes enrôlées dans l'armée. Herring (1972) trouve auprès d'employés d'une agence fédérale (126 "superviseurs" et 669 subordonnés) et avec un questionnaire envoyé par la poste, une relation positive entre la performance d'un cadre et le degré de congruence de rôle avec son supérieur. Cette relation est obtenue à l'aide du coefficient de concordance de Kendall (W). Cependant, il n'observe pas de relation entre la performance d'un "superviseur" et le degré de congruence de rôle avec ses subordonnés en utilisant la même méthode. Enfin, notons une recherche effectuée par Bindord (1971) auprès de 4,500 capitaines des forces armées et de 514 cadres intermédiaires. Il essaie de vérifier l'effet d'un

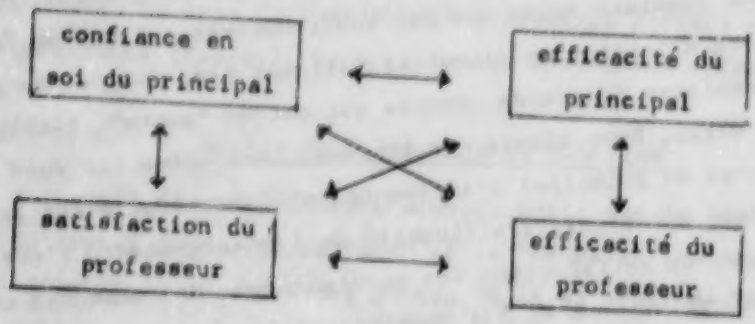
modèle multiplicatif (théorie des attentes) de variables personnelles sur l'efficacité. Son schème contrôle l'effet séparé des motivations, des récompenses et des attentes et leur effet multiplicatif. Il constate que les motivations, les récompenses et les attentes et leur effet multiplicatif sont reliés positivement et significativement à l'efficacité. Cette recherche rejoint donc, en partie, la perspective developpée par Evans.

Les recherches les plus importantes sur le plan des attentes sont cependant celles de Korman (1971). Il démontre, dans cinq études différentes contrôlant une série de variables personnelles et "situationnelles", que les attentes des autres sont reliées à la performance, peu importe les caractéristiques du groupe ou du leader. D'autres questions sont cependant reliées à cette influence des attentes. Comme l'ont démontré Korman (1970), Zander et Newcomb (1967) et Bryan et Locke (1967), l'atteinte d'objectifs élevés fixés par l'individu est fonction de l'estime de soi. D'autre part, des personnes ayant une fiable estime de soi qui se fixent des objectifs élevés ne sont pas motivées à les atteindre.

Quelques études abordent la relation entre certaines caractéristiques du groupe comme tel et l'efficacité du leadership. Cusley (1971) ne trouve pas de lien entre des variables démographiques (âge, nombre d'années d'expérience, formation et ancienneté) et l'efficacité chez des contremaîtres. Une seconde variable pouvant être abordée est le groupe de référence des subordonnés. Nous n'avons pas trouvé de recherche portant sur ce thème en milieu industriel. Trojan (1970) a cependant constaté, auprès d'étudiants en milieu scolaire, que cette variable risque d'affecter la performance d'un groupe. Enfin, Stinson et Hellebrandt (1972) constatent, dans une situation de simulation avec des étudiants, que, sans des conditions de fort leadership formel, il existe une relation entre cohésion de groupe et productivité perçue, mais pas entre cohésion de groupe et productivité réelle. Notons que, comme dans le cas précédent, nous ne citons cette recherche qu'à cause de l'intérêt possible des variables étudiées en milieu industriel.

Enfin, notons trois études qui essaient de contrôler l'effet simultané de plusieurs variables. Eppley émet l'hypothèse suivante: les enseignants qui perçoivent une forte confiance en soi chez leur principal ont plus confiance

en son leadership et sont plus efficaces dans leur classe. Ces hypothèses sont dérivées du modèle de Getzel et Guba qu'il adapte de cette façon:



Il trouve des corrélations entre l'ensemble de ces variables. L'analyse des corrélations partielles permet de confirmer l'hypothèse que la satisfaction du professeur et sa propre efficacité sont des variables intermédiaires entre l'image que le principal a de son efficacité et les évaluations que font les professeurs de son efficacité. L'utilisation de corrélations multiples permet de déterminer que ces trois variables indépendantes combinées sont le meilleur prédicteur des perceptions que les professeurs ont de l'efficacité que s'attribue le principal. Le modèle utilisé dans cette étude, de même que la technique statistique utilisée, nous apparaissent intéressants. Notons que nous jugeons ce type d'études comme étant complémentaires aux travaux de Korman que nous avons cités plus tôt.

Dubno (1968) affirme de son côté que l'efficacité du leadership dépend de l'interaction entre la personnalité, la tâche et des variables "situationnelles". Son étude est cependant effectuée dans des petits groupes. Green (1971) analyse le lien simultané de trois types de variables sur la performance. La performance est mesurée par la productivité, le nombre de visites au poste de premiers soins et le nombre de plaintes. Les trois variables sont des variables personnelles (personnalité, attitudes, attentes), des variables de groupe (attentes, attitudes, besoins, perceptions) et des variables "situationnelles" (type de tâche, environnement physique). L'expérience est réalisée dans 29 entreprises manufacturières. Il utilise le L.O.Q. pour mesurer les perceptions

du "leader". Il trouve les résultats suivants. Les contremaîtres ayant un "score" élevé sur la structure d'initiation (L.O.Q.), mais travaillant dans des grands groupes, et les contremaîtres ayant un "score" faible sur la structure d'initiation mais travaillant dans des petits groupes, ont moins de visites aux premiers soins que les contremaîtres qui ont un "score" élevé sur la structure d'initiation et qui travaillent dans des petits groupes et que les contremaîtres de grands groupes qui ont un "score" faible sur le même facteur. Enfin, Beno trouve que la congruence entre les vues éducatives du professeur et du principal n'influence pas la confiance que les professeurs ont dans leur principal, l'efficacité de l'enseignement, l'efficacité du leadership et la satisfaction des enseignants. Sa recherche est effectuée auprès de 27 principaux et 571 enseignants de 15 écoles élémentaires et 12 écoles secondaires de l'Etat de New York.

3. Leadership et autres influences:

Cette troisième division ne comporte que deux études. Pizam (1971) étudie l'influence de caractéristiques personnelles du leader et de caractéristiques de l'environnement sur l'innovation dans l'entreprise. Weins (1970) constate que les principaux d'écoles plus âgés et ayant plus de formation exercent plus d'influence auprès des enseignants. Nous avons rapporté ces études dans cette partie du travail parce qu'elles sont, croyons-nous, assez rapprochées d'une mesure de l'efficacité.

4. Conclusions:

Cette analyse nous amène à tirer les conclusions suivantes:

4.1: il y a peu d'études citées dans cette partie comparativement à celles citées dans le domaine du comportement;

4.2: il est difficile de tirer des conclusions, à cause du peu d'études et des échantillons utilisés. Certaines études, en ce sens, ont été réalisées auprès de petits groupes et il n'est pas possible, actuellement, de généraliser les résultats;

4.3: nous n'avons pas trouvé de renouvellement des critères d'efficacité utilisés;

4.4: les études de Korman sur les attentes nous paraissent être une voie de recherche intéressante;

4.5: les études de type "situationnel" produisent parfois des résultats intéressants (Eppley), mais certaines sont inefficaces (Beno).

Styles de leadership et théories

L'intérêt des chercheurs a souvent porté sur le développement de modèles ou de styles décrivant le "bon" et le "mauvais" leader. Ces modèles ont surtout été développés au cours des années 50 et au début des années 60. Nous avons trouvé peu de recherches portant sur le développement de styles de leadership durant les dernières années. Les quelques travaux portant sur cette question seront présentés dans cette partie du travail. Nous traiterons en deuxième lieu de la participation. La participation a été souvent associée à certains "styles" de leadership. Nous analyserons quelques travaux portant sur l'influence de la participation et aborderons quelques variables pouvant affecter la participation. Après avoir traité des types de pouvoir, nous traiterons en quatrième lieu des effets provoqués par divers "styles" de "leadership". Enfin, nous étudierons les influences exercées sur les "styles" de "leadership".

1. Essais théoriques:

Nous avons recueilli quelques travaux de type plus ou moins théorique depuis 1968. Les trois premiers nous semblent revêtir peu d'importance dans la littérature sur le "leadership".

De Sitter (1971) décrit trois façons d'envisager le leadership: le mode relationnel envisage les personnes et les organisations comme des systèmes ouverts de realtions dans lesquels la détermination et la réalisation d'objectifs est fonction du contexte de relations. Le mode interactionnel mit l'emphase sur le développement d'attitudes bénéfiques entre cadres et employés. Enfin, le mode structural porte surtout sur la régulation des facteurs de production, c'est-à-dire les travailleurs et une combinaison du capital et du travail.

Lawrie (1971) élabore de son côté un modèle théorique de "leadership" qu'il nomme le "leadership diagnostique". Ce type de "leader" doit savoir que les motivations sont intrinsèques, reconnaître que les communications interpersonnelles doivent exister, savoir que des motivations personnelles et "organisationnelles" ne sont pas toujours compatibles et définir son rôle comme une "manipulation écologique". Enfin, Hersey et Blanchard (1969) traitent d'une théorie du leadership cyclique. Cette théorie postule que, au fur et à mesure que le groupe prend de la maturité, le "leadership" approprié passe de forte structure d'initiation- faible considération à forte considération-faible structure d'initiation à faible considération. Cette dernière théorie nous apparaît contredire les données empiriques, mais étant donné que nous n'avons lu que le résumé de la recherche, il nous est difficile de la critiquer.

La théorie de Reddin (1970) nous apparaît être un des développements les plus importants sur le plan théorie du leadership durant les dernières années. Elle a l'avantage d'intégrer des caractéristiques personnelles,"situationnelles" et béhaviorales (description des actions) et d'accorder une valeur à la souplesse en fonction des circonstances. Elle a cependant le désavantage (c'est du moins notre opinion) de partir des deux axes conventionnels: orienté vers la tâche et orienté vers les relations humaines. De plus, nous n'avons pas trouvé de références sur sa validation. Nous exposerons ici les grandes lignes de sa théorie à cause de l'intérêt que nous éprouvons à l'égard de ce schème conceptuel.

Reddin définit quatre (4) "styles" de base: intégré, dédié, relié et séparé. Ces quatre "styles" ne sont cependant pas toujours efficaces selon les circonstances ou le contexte dans lesquels ils sont utilisés. Le Tableau 10 décrit ce que deviennent ces quatre styles de base lorsqu'utilisés de façon efficace ou inefficace.

Tableau 9

Styles de leadership et théories

1. Essais théoriques:
   - De Sitter (1971)
   - Hersey et Blanchard (1969)
   - Lawrie (1971)
   - Reddin (1970), De Buno, Goble, Lunden, Kobayashi.

2. Participation:
   1. La participation et les cadres:
      - lien entre participation et motivation des cadres (Morton, 1971);
      - système de participation et caractéristiques des cadres (Wallace, 1972);
   2. Théorie de McGregor: vérification empirique.
      - satisfaction des subordonnés et caractéristiques des cadres (Fiman, 1970);
      - motivation et performance des employés: lien avec caractéristiques des cadres sur le plan de la participation (Meyers, 1971);
   3. Influences de (et sur/la) participation:
      - influence de la participation sur intégration des objectifs "organisationnels" (Barrett, 1971);
      - perception du comportement de principal et participation des enseignants (Mansour, 1972);
      - influence de la participation sur le risque ("risky shift") (Pincus, 1970; Shore, 1971):
      - variables situationnelles (Heller & Yukl, 1969; Lowin, 1968).

3. Pouvoir et leadership:
   - utilisation de la typologie de French et Raven par Goodstadt et Kipnis, 1970, Student, 1968; Ivancevitch et Donnelly, 1969);
   - types de pouvoir de French et Raven et satisfaction des employés (Burke et Wilcox, 1971).

Tableau 9 (suite)

4. Influences des styles de leadership:

- influence du style sur la performance des employés. (Neuberger, Rosenbaum et Rosenbaum (1971); Misunti et Seki, Hesson (1972);
- influence du style sur la satisfaction des employés (Snadowsky, 1969; Thompson, 1969; Fiman, 1970);
- influence durstyle sur les attitudes (Scontrino, 1971; Denhardt, 1970)
- style, influences individuelles et de groupe, initiative et motivation (Latona, 1972);
- style et violation du règlement par les employés (Mulder, 1971).

5. Influences exercées sur les styles:

- variation des styles en fonction du niveau hiérarchique (Bons, Bass et Komorika, 1970);
- influence de variables "situationnelles" par les styles (Peirce, 1970; Crowe, Bochner et Clark, 1972);
- variable personnelle: position dans la famille et styles de leadership (Chemners, 1970).
- variable de groupes: attentes des subordonnés (Campion, 1968).

Etant donné cependant qu'un cadre est appelé à faire face à divers contextes, la flexibilité du "style" est une chose importante. Pour adopter le style le plus efficace, le cadre doit cependant savoir lire les situations (sensibilité aux situations) et savoir changer les facteurs extérieurs lorsqu'il faut le faire. Ainsi, le cadre efficace ne doit pas seulement maîtriser deux habiletés: orientation vers la tâche et relation vers les relations humaines, ou un style en particulier, mais posséder une flexibilité de style, une sensibilité aux situations et une capacité de changer les facteurs extérieurs lorsque nécessaire.

Tableau 10

Reddin: schéma de base

Style de Base	moins efficace	Plus efficace
Intégré	compromis	Exécutif
Dédié	Autocrate	Autocrate bienveillant
Relié	Missionnaire	développement
Séparé	Retraitiste	bureaucrate

Dévelop-pement	Exécutif
bureau-crate	autocrate bienveillant

orienté vers les relations humaines

Relié	Intégré
Séparé	Dédié

missionnaire	compromis
retraitiste	autocrate

orienté vers la tâche

plus efficace

moins efficace

L'adaptation (au sens Piagétien d'accommodation et d'assimilation) aux situations est donc importante. Mais que veut-il dire par situation. Ce terme comporte, selon lui, cinq éléments: l'organisation, la technologie, les supérieurs, les compagnons de travail et les subordonnés. Il définit les composantes de chacun de ces cinq éléments et dégage les styles les plus appropriés à chacun (en fonction des composantes présentes).

Il existe cependant d'autres essais qui présentent des conseils pratiques aux cadres, relatent des expériences et des témoignages et qui cherchent le plus souvent à définir ce qu'est un bon cadre. Goble (1972) a produit un travail de ce type. Son livre contient une liste de caractéristiques décrivant le "bon" leader: ambition, persistance, courage, foi, intégrité, créativité, objectivité, flexibilité, discipline personnelle, décision, "style", etc... Il traite aussi de la participation, du développement du personnel, de la poursuite d'objectifs (et adopte sur ce plan une formulation d'objectifs concrets), des façons de prendre des décisions créatrices et de développer la créativité, etc... Son ouvrage s'appuie sur quelques données empiriques, mais il constitue plus une interprétation théorique dérivée de jugements personnels. D'autres travaux, publiés dans la même collection, sont plus ou moins du même style. De Buno, par exemple, propose des moyens de solutionner les problèmes de façon créatrice en essayant de toujours restructurer les problèmes. Le volume de Lunden traite de l'engagement à l'égard des objectifs "organisationnels". Il parle des responsabilités du cadre, de son autorité, des règles qu'il doit suivre et des résultats qui seront acceptables. Ceci devrait amener le cadre à être plus créateur et plus orienté vers les résultats à obtenir. Enfin, mentionnons l'ouvrage de Kobayashi Il décrit les innovations qui ont découlé des expériences tentées chez Sony (Division d'Atsugi, Japon) et donne plusieurs exemples sur la façon d'augmenter la satisfaction des employés, de développer la prise de décision et de planifier. Ce dernier ouvrage est plus empirique que ceux de Lunden et Goble.

Nous avons cité ces derniers travaux simplement pour illustrer certains courants de pensée et certaines façons d'envisager la question du "leadership". Il est à noter que ces ouvrages sont publiés par des conseillers en administration ou des gestionnaires.

En conclusion, il nous semple que le développement de théories psychologiques du leadership, surtout les théories axées sur des styles, a connu un net ralentissement durant les dernières années.

2. Participation:

La participation est une notion importante dans divers courants de littérature portant sur les organisations. Nous avons pu relever quelques études traitant de ce sujet et les avons divisées en trois catégories: la participation et les cadres, la vérification empirique de la théorie de McGregor et les influences sur la participation.

Norton (1971) étudie le lien entre la satisfaction au travail et la participation. Intégrant les théories d'Herzberg et de Likert, il essaie de voir si la participation est un facteur de motivation ou un facteur d'insatisfaction. Il constate, auprès de 128 cadres intermédiaires travaillant au siège social d'une grande entreprise, que la participation est un facteur extrinsèque et qu'elle produit ainsi plus d'insatisfaction que de motivation.

Wallace (1972) analyse les attitudes des cadres dans des compagnies utilisant le Scanlon Plan et d'autres compagnies ayant abandonné cette politique. Des questionnaires sont administrés à 205 cadres de tous les

---

Ces quatre volumes sont publiés par L'American Management Association.

Goble, Frank. Excellence in Leadership

De Buno, Edward, Lateral thinking in management

Lunden, J. Keith, Making it happen

Kobayashi, Shigera. Creative management.

niveaux hiérarchiques faisant partie de 18 entreprises. Le Scanlon Plan avait été établi dans ces entreprises par le meme bureau de consultants. Il constate que les cadres des 2 types d'entreprises (celles qui ont encore le Scanlon Plan et celles qui l'ont abandonné) ne perçoivent pas de la même façon différents indices de participation. En deuxième lieu, il trouve, chez les cadres des entreprises où le Scanlon Plan est encore appliqué, des réponses qui ressemblent davantage au modèle de "ressources humaines" de Miles alors que, là où le plan est encore en application, les réponses des cadres ressemblent davantage au modèle de "relations humaines" de Miles. De plus, ce sont les cadres des entreprises où le Scanlon Plan est encore en application qui accordent le plus d'utilité à la participation et ce sont également eux qui manifestent les différences les plus faibles entre les perceptions qu'ils ont d'eux-mêmes et celles qu'ils ont des commis de bureau. Enfin, les plus forts écarts entre leurs propres traits et habiletés et ceux de commis de bureau est trouvée chez les "superviseurs" de premier niveau des entreprises qui ont abandonné le Scanlon Plan. Cette recherche nous permet donc de constater certaines différences entre les cadres des deux types d'entreprises. Elle ne permet cependant pas de dégager des liens de causalité. Il serait intéressant de pouvoir monter des études longitudinales pouvant établir de tels liens.

D'autres recherches essaient de vérifier empiriquement la théorie de McGregor en mettant l'accent sur certaines caractéristiques des cadres. Meyers (1971) étudie les effets de la théorie Y sur la motivation et la performance des employés auprès de 33 cadres de premier niveau dans une banque. Il ne trouve pas de relation entre la productivité et les perceptions que le cadre a de ses comportements, à savoir dans quelle mesure il utilise la théorie Y. De son côté, Firman (1970) constate deux choses auprès de 20 groupes de 10 personnes d'un grand commerce de détail. Premièrement, les subordonnés percevant que leurs supérieurs ont des attitudes ou styles de comportements de la théorie Y sont plus satisfaits. Deuxièmement, les "superviseurs" perçus comme ayant une vue de la nature humaine correspondant à la théorie Y sont aussi perçus comme pratiquant la théorie Y. Ces deux études ne trouvent donc pas de lien entre performance et théorie

Enfin, quelques recherches abordent certaines variables reliées à la participation. La première reprend une donnée de base commune à différentes théories du "leadership": l'intégration des objectifs individuels aux objectifs de l'organisation (Argyris, McGregor). Barrett (1971) étudie l'effet de trois modèles pouvant favoriser l'acceptation des objectifs de l'organisation: le modèle d'<u>échanges</u> (l'organisation aide l'individu à poursuivre ses buts personnels à condition qu'il contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation), le modèle de <u>socialisation</u> (comportements

persuasifs des supérieurs ou des pairs influençant l'individu à faire siens certains objectifs de l'organisation) et le modèle d'accommodation (prendre les objectifs de l'individu tels qu'ils sont et aménager l'organisation pour qu'ils puissent s'intégrer). La recherche est effectuée auprès de 1781 employés d'une raffinerie de pétrole. Utilisant la classification multiple, il constate que les modèles de socialisation et d'accomodation sont reliés positivement à l'intégration d'objectifs "organisationnels", alors que le modèle d'échanges est relié négativement à cette intégration. De plus, le modèle d'accommodation est celui qui entretient les relations les plus stables à travers des départements de grandeur variée et dont les membres ont des caractéristiques démographiques différentes.

Mansour (1972) découvre des liens positifs entre le sentiment de participation et les perceptions du comportement du principal. Enfin, il existe un courant important de littérature ayant abordé le problème des effets du groupe sur le degré de risque que les membres sont prêts à accepter. Etant donné que ce problème a été abordé dans les petits groupes, nous ne faisons que le mentionner. Pincus (1970) et Shore (1971) trouvent que les sujets prennent plus de risques en groupe qu'individuellement ("risky shift").

Notons enfin que Lowin (1968) effectue un revue de littérature traitant des effets de la participation dans les prises de décision. Il schématise les effets de la participation en termes de "rétroaction" qu'elle apporte aux participants (c'est-à-dire un modèle d'apprentissage) et de besoins qu'elle satisfait ou ne satisfait pas dans diverses conditions. Son analyse démontre clairement que les recherches sur la participation doivent être longitudinales et que peu de recherches antérieures tiennent compte de cette variable.

Heller et Yukl (1969) démontrent d'ailleurs l'utilité de variables "situationnelles" pour étudier la participation. Effectuant leur expérimentation auprès de "superviseurs" de premier et deuxième niveau et auprès de leaders étudiants de 16 organisations, ils rapportent des relations significatives entre le comportement de la décision et six et sept variables "situationnelles".

3. Pouvoir et leadership:

Nous trouvons fondamentale l'intégration des théories développées en psychologie sociale et en psychologie industrielle et "organisationnelle", Nous avons noté quatre recherches étudiant l'effet des types de pouvoir en milieu industriel.

Burke et Wilcox (1971) découvrent un lien entre les types de pouvoir de French et Raven et la satisfaction chez 323 employés d'une grande compagnie d'utilités publiques. Les pouvoirs de référence et d'expert sont généralement ceux qui produisent le plus de satisfaction. Le pouvoir légitime est intermédiaire et les pouvoirs de récompense et de coercition sont ceux qui provoquent le moins de satisfaction. De leur côté, Goodstadt et Kipnis (1970) trouvent que la rencontre de problèmes disciplinaires provoque l'utilisation d'un pouvoir coercitif alors que les problèmes d'incapacité provoquent l'utilisation d'un pouvoir d'expert. Les résultats sont obtenus au cours d'une expérimentation avec 48 étudiants non gradués agissant dans une situation simulée de travail. Il serait intéressant de repliquer cette étude en milieu industriel.

Student (1968) trouve une relation entre des mesures d'influence conjointe (pouvoir de référence et pouvoir d'expert) et la performance chez des "superviseurs" de premier niveau. Cependant sur cette étude, Ivancévitch et Donnelly (1969) essaient de vérifier cette relation à l'aide des types de pouvoirs de French et Raven et la performance de 394 vendeurs choisis dans 31 divisions différentes d'une compagnie de produits alimentaires. Il mesure la perfoemance avec de nombreux critères: absences, roulement, marché potentiel, nombre et importance des commandes, évaluation de l'efficacité, coût direct des ventes territoire parcouru. Il trouve que le taux d'absences peut être diminué via l'utilisation d'un pouvoir de référence. Il constate aussi l'effet conjoint du pouvoir de référence et d'expert sur la performance.

4. Influence des "styles de leadership":

Trois types d'influences seront abordées: influence sur la performance, sur la satisfaction et sur les attitudes. Diverses recherches abordent la relation entre les "styles" et la performance.

Snadowsky (1969) constate, dans des petits groupes, que le leader démocratique est plus efficace que le leader autoritaire, quelle que soit la complexité de la tâche. Il utilise l'analyse de la variance pour analyser les résultats. Rosenbaum et Rosenbaum (1971) trouvent eux aussi une relation entre performance et "style de leadership", mais encore dans des petits groupes. Il trouve, auprès de 60 étudiants non gradués, que les sujets travaillant sous stress ont une meilleure performance avec un leader autoritaire, alors que ceux qui ne travaillent pas ou stress ont une meilleure performance avec un leader démocratique. Hesson (1972) aborde la relation "style de leadership" - structure de la tâche - relations avec les membres et performance du groupe. Enfin, Misunti et Fumiyaser (1971) essaient de trouver une relation entre "styles de leadership", efficacité et satisfaction en variant le degré de "need-for-achievement" des membres du groupe. L'expérience est réalisée avec 24 étudiants non gradués divisés en 8 groupes. Les quatre "styles" utilisés sont: (P) centré sur la performance, (M) centré sur le maintien du groupe, (PM) centré sur la performance et le maintien et (pm) orienté vers la performance et le maintien, mais à un moindre niveau. Les résultats sont les suivants:

- groupes avec fort "need-for-achievement": PM résulte en la plus forte productivité, suivi de P, M et pm.
- des résultats similaires sont observés pour la satisfaction (PM, M, P et pm)
- groupes avec faible "need-for-achievement: P donne meilleure productivité, suivi de PM, pm et M.

En conclusion, les trois études analysées trouvent une relation entre "style" et performance dans des petits groupes. Alors que Neuberger affirme que la recherche expérimentale n'a pas pu démontrer de bases solides pour l'adoption d'un"style de leadership" dans l'industrie, Latona

(1972), suite à sa revue de cinq études, croit que les leaders démontrant le "style" le plus démocratique provoquent le plus haut degré d'implication individuelle et de groupe, d'initiative, de motivation, résultant en plus forte productivité.

La relation entre le "style" et la satisfaction est elle aussi abordée par quelques études. Snadowsky (1969) trouve, dans des petits groupes, que le leader démocratique provoque plus de satisfaction. Thompson (1969) constate que les leaders ayant un "style" favorisant davantage le soutien produisent un plus haut niveau de satisfaction, mais avec l'effet d'une variable intermédiaire. En effet, les sujets qui ont rapporté une perception de soi plus favorable sont moins enclins à considérer le "style" de leur leader comme offrant un soutien et ont manifesté plus de satisfaction que les sujets se percevant moins favorablement.

Enfin, nous avons noté deux études rapportant un lien entre "styles de leadership" et attitudes. Denhardt (1970), effectuant une recherche dans deux petites compagnies, trouve que les employés décrivant le leadership dans leur compagnie comme étant moins autoritaire et plus démocratique, sont plus impliqués dans les affaires et les questions de la compagnie, montrent plus d'engagement face à leur travail, manifestent plus de respect à l'égard de l'autorité et considèrent leur travail comme plus épanouissant que ce qu'ils font dans d'autres organisations. Scontrino (1971), avec des petits groupes, analyse l'effet d'attentes non remplies face au "leadership" participatif. Dans tous les cas, il trouve que le "leadership" participatif provoque des attitudes plus positives que celles qui résultent du "leadership" autoritaire, que les attentes soient remplies ou non. Cependant, ne pas utiliser la participation lorsque les employés s'y attendent résulte en des attitudes moins positives que lorsque les employés croyaient que la participation ne serait pas utilisée. Enfin, Mulder (1971) étudie les dossiers de 1,025 employés qui ont violé les règlements de la compagnie. Il constate que les groupes de travail jugeant le "style de leadership" de leur "superviseur" comme social et bien balancé plutôt qu'instrumental, reçoivent moins de lettres de punition que les employés jugeant leurs "superviseurs" comme étant plutôt instrumental.

5. Influences exercées sur les "styles":

En dernier lieu, nous aborderons diverses influences sur les "styles de leadership". Bons, Bass et Komorita (1970) trouvent que les "styles de leadership" varient suite à l'expérience de divers postes de commande dans l'armée et que des niveaux différents de commandement produisent des résultats différents. Peirce (1970) étudie l'influence de variables "situationnelles" sur les styles. Il trouve qu'une forte cohésion de groupe et une ancienneté moyenne favorisent la présence d'un "style de leadership" démocratique. Par contre, la présence de tâches interdépendantes favorise la présence d'un style autoritaire chez le leader. Notons aussi que l'effet combiné du sexe et de l'âge favorise aussi la présence d'un "style"démocratique. La recherche est effectuée auprès de 53 contremaîtres d'une manufacture. Crowe, Bochner et Clark (1972) notent que des cadres (démocratiques et autoritaires) se comportent de façon démocratique avec des sujets démocratiques et de façon autoritaire avec des sujets autoritaires. Il conclue que l'influence des subordonnés doit être inclue dans les théories du "leadership".

Campion (1968) démontre l'importance de la perception des subordonnés, qui est conditionnée par leur degré d'autoritarisme et leur besoin d'indépendance, sur leur productivité lorqu'ils sont dirigés de façon autoritaire démocratique. Campion démontre ainsi l'importance d'introduire des variables intermédiaires pour analyser le lien entre "style de leadership" et productivité. Il trouve d'ailleurs le même lien avec la satisfaction. Reprenons brièvement son étude. En premier lieu, il ne découvre pas de lien entre les styles de leadership (autoritaire et démocratique) et la productivité, même en alternant les styles dans un même groupe. En deuxième lieu, il ne trouve pas de lien entre styles et productivité en divisant ses sujets en deux groupes: autoritarisme élevé-faible besoin d'indépendance et faible autoritarisme-besoin d'indépendance élevé. Ce n'est qu'en introduisant la perception qu'il découvre une relation. Notons cependant que sa recherche est effectuée en laboratoire dans le cadre d'un jeu d'entreprise.

Enfin, notons que Chemers (1970) trouve une influence de la position dans la famille sur le "style de leadership". Les premiers-nés seraient plus orientés vers la tâche alors que les derniers-nés seraient plus orientés vers les relations interpersonnelles.

Variable de l'environnement

Dans les chapitres précédents, nous avons mentionné diverses études abordant les relations environnement-comportement, environnement-efficacité du leadership et environnement-"styles de leadership". Cette partie du travail vise cependant à aborder trois types d'études: des études portant sur l'environnement comme tel (typologie), des études portant sur divers liens entre environnement et "leadership", enfin une théorie intégrée qui tient compte de divers aspects de l'environnement, soit la théorie de Fiedler. Le plan détaillé des deux premières parties est rapporté au Tableau 11. Le Tableau 13 présente diverses recherches reliées à la théorie de Fiedler.

1. Etudes de l'environnement:

Deux séries d'études sont comprises dans cette catégorie: celles qui essaient de déterminer quels sont les facteurs d'une organisation et celles qui portent sur le climat de l'organisation. Nous aborderons ici ces deux types de typologies. Notons cependant que les descripteurs que nous avons consultés omettent peut-être certaines études et le développement dans ce secteur est possiblement plus grand que ce que nous pouvons indiquer ici.

a) Facteurs de l'organisation:

Prien et Ronan (1971) effectuent une analyse factorielle de 38 éléments mesurant les caractéristiques de 107 petites compagnies de métal. Ils trouvent 9 facteurs et les comparent à ceux trouvés dans d'autres études. Ils conservent ceux qui apparaissent dans au moins trois recherches. Ces facteurs sont: la grandeur de l'organisation, la formalisation, la centralisation de l'autorité, la standardisation face aux habiletés et à la complexité du produit.

Pugh, Hickson, Hindings et Turner (1968) effectuent des entrevues dans 46 entreprises britaniques et obtiennent 62 variables différentes de la structure "organisationnelle". Une analyse factorielle de ces

Variable de l'environnement

Dans les chapitres précédents, nous avons mentionné diverses études abordant les relations environnement-comportement, environnement-efficacité du leadership et environnement-"styles de leadership". Cette partie du travail vise cependant à aborder trois types d'études: des études portant sur l'environnement comme tel (typologie), des études portant sur divers liens entre environnement et "leadership", enfin une théorie intégrée qui tient compte de divers aspects de l'environnement, soit la théorie de Fiedler. Le plan détaillé des deux premières parties est rapporté au Tableau 11. Le Tableau 13 présente diverses recherches reliées à la théorie de Fiedler.

1. Etudes de l'environnement:

Deux séries d'études sont comprises dans cette catégorie: celles qui essaient de déterminer quels sont les facteurs d'une organisation et celles qui portent sur le climat de l'organisation. Nous aborderons ici ces deux types de typologies. Notons cependant que les descripteurs que nous avons consultés omettent peut-être certaines études et le développement dans ce secteur est possiblement plus grand que ce que nous pouvons indiquer ici.

a) Facteurs de l'organisation:

Prien et Ronan (1971) effectuent une analyse factorielle de 38 éléments mesurant les caractéristiques de 107 petites compagnies de métal. Ils trouvent 9 facteurs et les comparent à ceux trouvés dans d'autres études. Ils conservent ceux qui apparaissent dans au moins trois recherches. Ces facteurs sont: la grandeur de l'organisation, la formalisation, la centralisation de l'autorité, la standardisation face aux habiletés et à la complexité du produit.

Pugh, Hickson, Hindings et Turner (1968) effectuent des entrevues dans 46 entreprises britaniques et obtiennent 62 variables différentes de la structure "organisationnelle". Une analyse factorielle de ces

Tableau 11

Etude de l'environnement

1. Etude de l'environnement: typologies

   a. facteurs de l'organisation
      - Prien et Ronan (1971),
      - Pugh, Hickson, Hindings et Turner (1968),
      - Wofford (1970, 1971).

   b. climat de l'organisation:
      - Schneider et Butlett (1968)

2. Environnement et autres variables:

   a. perspective "structurale":
      - Payne, Pheysey et Pugh (1971)
      - Liebesson et O'Connor (1972)
      - Wofford (1971)
      - Hawkins (1970)

   b. perspective "dynamique":
      - Rosen (1970)
      - Rubin et Goldman (1968)

3. Conclusions:

variables, rendant compte de 70% de la variance, permet de déceler quatre facteurs: structure des activités, concentration de l'autorité, contrôle que le personnel "line" a sur le travail et importance des éléments de soutien (ou quantité d'activités auxiliaires au travail principal de l'organisation). Cette étude s'avère, à notre avis, d'une grande importance. Notons que les deux premiers facteurs ressemblent à ceux obtenus pour le climat de l'organisation, les données étant cependant obtenues via la perception des gens.

Enfin, mentionnons le travail de Wofford (1970, 1971) qui essaie lui aussi de définir divers facteurs d'une organisation. Etant donné qu'il met ces facteurs en relation avec diverses variables du comportement, nous reprendrons cette étude plus loin.

D'autres recherches portent sur une typologie du climat de l'organisation. Après les efforts de Forehand et Gilmer (1964) et de Litwin et Stringer (1966), Scheider et Butlett (1968) effectuent une recherche sur le climat "organisationnel" d'agences de ventes de deux compagnies d'assurance. Une série de 299 éléments sont administrés à 143 cadres et une analyse factorielle est effectuée. Notons cependant que les cadres analysent le climat chez leurs subordonnés et il est dès lors possible qu'un biais systématique ait été introduit dans la recherche. Son étude lui permet cependant de découvrir six facteurs: soutiend de la part du cadre (similaire à la considération dans les études d'Ohio State), structure de la gérance (orientation vers la vente), intérêt envers les nouveaux employés, conflits dans l'agence, autonomie des agents et satisfaction générale. Cette étude s'avère cependant limitée à cause de l'échantillon restreint qu'elle touche.

2. Lien entre l'environnement et d'autres variables:

La relation entre l'environnement et divers aspects du "leadership" est abordée de diverses façons. Nous en distinguons ici deux: la perspective "structurale" et la perspective dynamique.

a) Perspective "structurale":

Un courant important d'études "structurales" est mené par Hickson, Pugh et Phesey (1969), Inkson, Payne et Pugh (1970a), Payne et Pheysey (1970b), Pheysey et Payne (1970), Pheysey, Payne et Pugh (1971), Pugh, Hickson et Hinnings (1969) et Taguiri et Litwin (1968). Se servant du modèle rapporté au Tableau 12, Payne, Pheysey et Pugh (1971) analysent les liens entre structure de l'organisation, climat de l'organisation et structure du groupe dans deux petites entreprises britaniques. Ils découvrent une relation entre le degré de structure des activités de travail

dans toute l'organisation, l'orientation vers les règles et l'aspect conventionnel du climat "organisationnel". De plus, ils notent que les groupes de travail qui ont plusieurs règles standardisées ne sont pas nécessairement insatisfaits et désunis. De fait, un fort degré de règles standardisées est associé à un climat plus innovateur et stimulant qu'un faible degré de standardisation des règles. De plus, les différences de structures entre les groupes reflètent les différences de structures entre les deux organisations, mais les groupes des deux entreprises sont également cohésifs.

Malgré l'intérêt que présente ce courant de recherches structurales, nous y voyons certaines réserves parce qu'elles ne tiennent pas compte de variables personnelles associées aux cadres. Notons d'ailleurs l'étude de Liebesson et O'Connor (1972) qui confirme en partie nos affirmations. Ces auteurs constatent que l'industrie et la compagnie expliquent beaucoup plus de variance que le leadership face à deux variables de performance, mais pas pour les marges de profit.

Wofford (1971) se situe lui aussi dans une perspective "structurale". Il essaie de développer un modèle intégrateur de facteurs de comportement et de facteurs de l'environnement en utilisant l'analyse factorielle. Il effectue son expérimentation dans 88 entreprises dont le nombre d'employés varie de 3 à 36,000. Un échantillon de 177 employés occupant divers emplois est choisi. Le comportement des cadres est mesuré par cinq (5) facteurs: réalisation de soi du groupe et ordre, valorisation de soi, interaction, réalisation de soi dynamique, sécurité et maintien. Nous avons déjà abordé ces facteurs dans le chapitre portant sur la méthodologie. Mettant ces variables en relation avec des critères d'efficacité et de satisfaction sans variable intermédiaire, il découvre que les variables de comportement expliquent 40% de la variance pour la productivité et 54% de la variance pour la satisfaction (par technique de régression multiple). Il fait ensuite intervenir des variables intermédiaires, qui sont des facteurs "situationnels". Il utilise 18 variables. Par analyse factorielle, il découvre cinq (5) dimensions: centralisation et évaluation du travail (a trait au pouvoir

Tableau I.

Modèle d'étude de Payne, Pheysey et Pugh (1971)

structure de l'organisation		climat de l'organisation		structure du groupe
utilisation de règles et règlements		degré selon lequel l'organisation est perçue par les employés comme:		degré de formalité,
quantité de "papiers" formels		centrée sur les règles,		autonomie du groupe
centralisation de l'autorité	←	centrée sur l'efficacité administrative,	→	degré de participation dans les prises de décision,
nombre de niveaux hiérarchiques,		centrée sur le travail, centrée sur les personnes,		qualité des relations dans le groupe
etc...		etc.		

dans les décisions et à une "supervision étroite), complexité de l'organisation (degré de compétence technique requise), grandeur et structure des tâches, structure des groupes de travail et communications. Ces cinq facteurs ressemblent à ceux de Forehand et Gilmer (1964). Mettant ensuite les facteurs de comportement en relation avec les facteurs de l'environnement, il découvre que:

- le cadre orienté vers la sécurité et le maintien est plus efficace dans les grandes organisations complexes,
- le cadre en relation interpersonnelles est plus efficace dans les opérations simples, centralisées et structurées. Ce n'est donc pas surprenant que les cadres orientés vers la réalisation de soi du groupe et l'ordre soient plus efficaces dans les petits groupes car les réunions sont plus faciles à organiser dans un tel contexte.

- le cadre orienté vers la valorisation de lui-même est plus compatible avec des horaires simples de travail.
- le cadre cherchant une réalisation de lui-même qui soit dynamique est plus efficace dans des situations où la sécurité d'emploi est faible et dans les petits groupes.
- les variables situationnelles affectent la satisfaction en moins d'occasions.

Il conclue son étude en disant qu'il a démontré qu'un schéma conceptuel d'étude de l'environnement peut s'avérer efficace. Il note cependant que la structure factorielle pour l'ensemble des variables s'est avérée un moins bon outil prédictif.

Hawkins (1970) utilise lui aussi l'analyse factorielle pour étudier les liens entre caractéristiques personnelles du leader, comportement et variables de l'environnement. Le comportement est cependant mesuré à l'aide du L.O.Q. Il trouve les facteurs suivants:

- trois facteurs issus des mesures de besoins: prudent-égocentrique, confiant-affirmatif (relié à .28 avec les réponses orientées vers les personnes) et orienté vers les autres (relié à .28 avec la considération);
- quatre facteurs issus de l'environnement: climat dictatorial (relié à .27 avec la structure d'initiation et à .24 avec la considération), rigidité, réciprocité (relié à .30 avec la considération) et retrait.
- enfin, trois facteurs issus de l'environnement idéal: reconnaissance (reliée à .30 avec les réponses orientées vers les personnes), dissimulation (reliée à .27 avec la structure d'initiation) et dépréciation (reliée à .36 avec les attitudes qui portent à la fois sur l'orientation vers les personnes et vers les choses).

Il trouve qu'en général, les attitudes reliées à la structure d'initiation sont issues de besoins qui ne se regroupent pas en facteurs et qui sont associées avec la préférence pour un climat de dissimulation. L'orientation vers les objets est reliée à un besoin de dominance, besoin qui se développe dans un climat qui incite à la dépendance et qui minimise

ou empêche la prise de risques et de responsabilités. En troisième lieu, les attitudes reliées à la considération sont reliées à l'orientation vers les personnes, et semblent se développer dans un climat non dictatorial. Quatrièmement, les cadres fortement orientés vers les personnes ont des besoins de confiance et préfèrent un climat de reconnaissance. Enfin, les cadres fortement orientés vers les personnes sont trouvés à la fois dans un climat mettant l'accent sur l'affiliation ou sur la dépréciation.

b. perspective dynamique:

D'autres recherches, se basant sur les théories de Katz et Kahn, envisagent l'organisation comme un système dynamique en échange avec son environnement. Ce système (ou sous-système) cherche à rétablir son équilibre (homéostasie) lorsque cet équilibre est rompu. Les études de Rosen et de Rubin et Goldman font partie de cette catégorie.

Rosen (1970),s'inspirant des théories de Katz et Kahn, analyse ce qui se passe dans un système en équilibre lorsqu'on fait intervenir un déséquilibre extérieur. L'expérience est réalisée dans une petite entreprise manufacturière avec des contremaîtres. L'équilibre du système, mesuré par les relations qui existent entre les diverses parties du système, est abordé un an avant l'expérience, dix semaines après la manipulation expérimentale et environ quatre mois après cette manipulation, le déséquilibre est créé par l'introduction de nouveaux contremaîtres. Les hypothèses émises sont confirmées. Une rétroaction négative donnée à un système stable (ou à un sous-système) de la part de son environnement, jumelée à la manipulation d'une variable centrale (le contremaître dans ce cas-ci), crée un déséquilibre et amène une mobilisation d'énergies pour rétablir l'équilibre. En deuxième lieu, les mécanismes de rétroaction (chèques de paye variables selon la productivité et représentant des motivations) aident à rétablir l'équilibre. Enfin, le système retrouve l'équilibre qu'il connaissait au début, même s'il a passé par une phase de déséquilibre.

Cette expérience permet donc de mettre en valeur certains processus dans les relations entre diverses parties d'un système et à vérifier expérimentalement la théorie homéostasique dans une organisation. Elle comporte cependant certains problèmes de généralisation: l'échantillon est petit et pris dans une seule entreprise. De plus, l'utilisation de coefficients de corrélations de rang nous apparaît introduire certaines limites sur le plan méthodologique.

Rubin et Goldman (1968), se plaçant dans la perspective que les organisations sont des systèmes ouverts, c'est-à-dire des entités dynamiques où des échanges se produisent, cherchent à analyser la dynamique d'un sous-système d'une organisation, soit la relation cadres-subordonnés. Plus précisément, ils abordent le système de communications existant entre les cadres et les subordonnés, l'habileté à différencier les besoins des subordonnés et l'efficacité du cadre. Ils émettent les hypothèses suivantes: le degré d'ouverture de la communication entre cadres et subordonnés n'est pas relié à l'efficacité des cadres; la capacité de différencier les besoins des subordonnés n'est pas reliée à l'efficacité des cadres; l'habileté à différencier les besoins des subordonnés est reliée positivement à l'efficacité des cadres lorsqu'il existe un bon système de communications avec subordonnés et cadres, mais elle est reliée négativement à l'efficacité lorsqu'il existe un mauvais système de communications entre subordonnés et cadres. Ces quatre hypothèses sont confirmées.

L'accent mis ici sur la flexibilité et sur l'environnement rejoint les postulats théoriques de Reddin. De plus, la perspective développée par Rubin et Goldman (1968) a l'avantage de concevoir le système organisationnel comme une entité dynamique où il y a interaction de divers phénomènes.

3. Conclusions:

Les recherches que nous avons pu recueillir nous amènent à tirer les conclusions suivantes:

- il y a encore peu de recherches portant sur la typologie des "organisations", mais les travaux de Pugh et al. nous semblent une voie très prometteuse;
- la typologie du climat de l'organisation nous semble avoir guère progressé depuis quelques années;
- les modèles d'étude ainsi que les conclusions qu'ils permettent de tirer nous apparaissent être une voie très intéressante.

Nous reprendrons ces conclusions en traitant des perspectives d'avenir de la recherche sur le "leadership".

4. Le modèle de Fiedler:

Nous avons trouvé environ 50 recherches se rapportant plus ou moins directement au modèle de Fiedler depuis 1968. Ce modèle revêt donc, si nous nous basons sur le nombre de références recueillies dans la littérature, une grande importance. Mentionnons également que le modèle est un modèle "situationnel" et qu'il mérite de ce fait une attention particulière.

Une fois passées ces premières impressions, nous devons cependant faire face à un certain nombre de données qui nous apparaissent moins positives:

1. le modèle a été étudié surtout auprès de petits groupes en laboratoire;
2. il y a peu d'études en milieu industriel;
3. il n'y a pas de relation entre le "score" général au LPC et les facteurs de Fleishman;
4. la signification attribuée au score LPC a varié dans le temps et nous fait dès lors remettre en question sa validité de construit;

5. il n'y a pas, à notre connaissance, de validité de construit du LPC;

6. le concept de distance psychologique développé par Fiedler va à l'encontre des interprétations habituelles données par les théoriciens en psychologie sociale et les fondements de son interprétation nous semblent pouvoir être remis en question;

7. la méthodologie utilisée pour valider le modèle (corrélations de rang et médiane de ces corrélations) nous apparaît peu puissante.

En conclusion, il nous semble que le modèle devrait être mieux validé dans des petits groupes (méthodologie utilisant des statistiques plus puissantes et validation du construit LPC) avant d'être expérimenté en milieu "organisationnel". En deuxième lieu, il semble que la variable "pouvoir" est moins susceptible de varier en milieu "organisationnel" qu'en petits groupes (cf. Hunt) et peut dès lors rendre plus difficile la validation du modèle. En troisième lieu, il semble que la valeur du modèle pour le milieu des organisations soit moins grande qu'on pourrait le supposer a priori, car il n'est pas facile d'extrapoler des résultats trouvés dans des petits groupes à ceux trouvés dans des grands groupes. Enfin, le modèle ne tient pas compte de variables que nous jugeons importantes: comportement et climat de l'organisation.

A cause de ces diverses remarques, nous avons décidé de ne pas présenter une étude détaillée des études portant sur le modèle de Fiedler. Nous ne faisons que rapporter au Tableau 13 diverses recherches avec les principales variables qu'elles touchent. Avant de terminer ce chapitre, nous aimerions cependant rapporter brièvement les principales composantes du modèle de Fiedler et préciser quels sont les instruments qu'il utilise pour mesurer les diverses variables qui le composent.

Selon Fiedler, l'efficacité dans le groupe dépend du mariage correct entre la façon avec laquelle ("style") le "leader" entre en relation avec ceux qui le suivent et jusqu'à quel point la situation donne du contrôle et de l'influence au "leader". Les styles de "leadership" sont classifiés sur un index

appelé "Lest-Preferred Co-worker" (LPC). On demande au répondant de penser à tous ceux avec qui il a travaillé, puis de décrire la personne avec qui il a le moins bien travaillé. Cette personne est classifiée sur une échelle en huit (8) points du type différentiateur sémantique comportant 16 éléments différents. C'est cependant le rationnel sous-jacent à ce questionnaire qui nous apparaît le plus délicat. Celui qui décrit cette personne de façon favorable serait d'abord intéressé aux relations humaines avec ses compagnons de travail ("relationship-motivated"). Celui qui le décrit en termes plutôt défavorables serait d'abord intéressé à une bonne performance ("task-motivated").

Afin de déterminer le degré de pouvoir et d'influence que possède le "leader", les groupes sont classifiés de trois façons. On essaie en premier lieu de déterminer les relations entre le "leader" et les membres. Selon Fiedler, les "leaders" ont plus de pouvoir lorsqu'ils ont de bonnes relations avec leurs membres et que leurs membres les aiment, les respectent et ont confiance en eux. En deuxième lieu, leur degré de pouvoir est déterminé par les facteurs suivants: pouvoir engager et congédier, pouvoir édicter des règles face à leurs subordonnés. C'est cette variable qui nous apparaît d'ailleurs comme la moins susceptible de varier en milieu "organisationnel". Enfin, le degré de structure de la tâche influence lui aussi la situation du leader. Il y a des tâches très structurées décrivant en détail les diverses étapes de la tâche à accomplir, donnant ainsi plus de pouvoir au leader que les tâches non structurées où il ne possède pas plus d'information que les membres.

Bref, dans certaines circonstances, le "leader" a une position très favorable: il est aimé, a une position de pouvoir et une tâche très structurée. Dans d'autres circonstances, il a une position très défavorable; il n'est pas aimé, a une tâche très vague et une position de faible pouvoir. Utilisant six types de situations, Fiedler essaie de prédire l'efficacité de divers styles de leadership (fort LPC et faible LPC) dans chacune d'elles.

Tableau 13

Recherches reliées à la théorie de Fiedler

1. Etudes générales:

   1. partant sur la validation du modèle Fiedler (1970): une revue des découvertes empiriques.

   2. intégration de variables intermédiaires reliées aux membres du groupe: le degré d'autoritarisme des membres, la grandeur moyenne de la ville d'où proviennent les membres du groupe, le nombre d'années d'expérience et la grandeur du groupe de travail. L'expérience est réalisée auprès d'infirmières et les hypothèses ne sont pas confirmées (Rubin, 1972).

   3. score de A.S.O. ("Assumed similarity between opposites"). Bugental trouve que le score A.S.O. peut être interprété plus comme une mesure de confiance en soi qu'une mesure de distance spcyologique, comme le fait Fiedler.

   4. réplication de la théorie de Fiedler par simulation (Ross, 1971).

   5. O'Brien (1969): critique le modèle de Fiedler et propose une méthode plus générale pour mesurer l'influence potentielle disponible à un leader, mesure qui implique l'utilisation d'une matrice représentant la structure du groupe.

   6. Fiedler (1969): explique sa théorie dans Psychology Today.

   7. Fiedler (1970): ne trouve pas de relation entre le nombre d'années d'expérience et la performance de 385 cadres dans trois expériences.

   8. Nealey et Fiedler (1968): comparent les rôles et fonctions de cadres intermédiaires, de cadres de premier niveau et de cadres supérieurs. Ils concluent qu'on devrait se pencher sur les différences de fonctions pour aborder le "leadership".

   9. Jacoby (1968): trouve que les leaders plus orientés vers la tâche (mesuré par ASO) seraient moins créateurs alors que les leaders plus orientés vers les personnes le seraient plus.

   10. Csoka et Fiedler (1972): montre que les "leaders" moins intelligents ne tirent pas profit de leur expérience.

   11. Fiedler (1971): revue de littérature décrivant les études validant son modèle.

Tableau 13 (Suite)

12. Mitchell, Biglan, Oncken et Fiedler (1970): analysent diverses recherches reliées au modèle de Fiedler et suggèrent une nouvelle interprétation du LPC et une autre méthode pour mesurer le degré favorable de la situation.

13. Richards et Cuffe (1972): soutien la définition que donne Fiedler de la fonction de "leadership" dans des groupes d'interaction et de sensibilisation. Il constate l'effet de variables "situationnelles".

14. Stinson (1972): ne trouve pas de relation entre les "scores" LPC et les "scores" du LBDQ.

15. Graen, Alvarès, Martella (1970): affirment, à partir de données empiriques, que le modèle de Fiedler n'est pas confirmé.

16. Graen, Arris, Alvarès (1971): discutent de la validité du modèle de Fiedler et font un certain nombre de suggestions méthodologiques. C'est un article fondamental.

17. Fiedler (1971): critique l'article de Graen, Arris et Alvarès.

18. Graen, Orris, Alvarès (1971): présentent les résultats de deux expérimentations portant sur le modèle de Fiedler, expérimentations qui infirment les résultats (seulement 2 des 7 corrélations vont dans le sens des hypothèses).

II. <u>Etudes portant sur le L.P.C et autres variables</u>:

1. Reilly (1969): avec des infirmières, trouve que le LPC avec la performance, peu importe la structure de la tâche;

: trouve que ceux qui ont un LPC élevé s'adressent à leur groupe plus tard durant la tâche, mais pas avec une fréquence différente;

: par rapport au contenu des interventions, ceux qui ont un fort LPC sont plus directifs et ceux qui ont un faible LPC manifestent plus de soutien;

: l'hypothèse de la distance psychologique n'est pas confirmée.

2. Mitchell (1970): trouve un lien entre la complexité cognitive et le LPC;

: trouve un lien entre la complexité cognitive et la performance.

Tableau 13 (Suite)

3. Hunt (1971): dans une tâche de petit groupe où chaque paire de groupes est dirigée par un "exécutif" et chaque groupe est dirigé par un gérent, la combinaison du style du gérant et de l'exécutif prédit la performance, mais non la satisfaction, mieux que chaque style.

4. Ebersole (1969): dans un milieu hospitalier (situation quasi-thérapeutique), il découvre qu'il peut influencer le comportement des leaders (avec les instructions de Shaw et Blum) plus facilement que ne le laisserait prévoir le modèle de Fiedler.

5. Hunt: validation du modèle de Fiedler en milieu industriel auprès de groupes en interaction (forte interdépendance des membres) et agissant ensemble (faible interdépendance des membres). Il ne trouve cependant pas différence entre les deux types de groupes face à la validité prédictive du modèle. En deuxième lieu, il trouve que la relation entre la performance du groupe et le style de leadership est affectée par l'acceptation que les subordonnés ont du cadre. Troisièmement, il trouve que ce n'est pas le degré de pouvoir formel qui affecte la performance, mais le degré de pouvoir perçu. Enfin, la relation LPC - performance est confirmée, compte tenu des variables intermédiaires citées précédemment.

6. Wood et Sobel (1970): confirment que la similarité de styles (mesurés par le LPC) entre "superviseurs" de premier et de deuxième niveau affecte la satisfaction des "superviseurs" de premier niveau.

7. Eagly (1970): trouve que le LPC de ceux qui contribuent le plus à la tâche n'est pas relié à l'efficacité, mais que le LPC des membres les plus aimés du groupe est relié à la tâche.

8. Ninane et Fiedler (1970): les leaders avec forts LPC sont les plus influencés par l'évaluation sociale. L'expérience est réalisée avec des étudiants du secondaire de diverses nations.

9. Yukl (1970): trouve deux dimensions indépendantes quant aux attitudes mesurées par le LPC. L'évaluation faite par un leader des aspects reliés à la tâche pour le LPC est différente de l'évaluation qu'il fait des relations interpersonnelles pour le LPC. Comme d'habitude, il n'y a pas de relation entre le "score" global du LPC et la considération ou la structure d'initiation. Par contre, il trouve une relation entre les scores LPC pour la tâche et pour les relations humaines et les 2 construits de Fleishman.

10. Fiedler, O'Brien et Ilgen (1969): étudient la relation entre le style de leadership (LPC) et l'adaptation de groupes de volontaires américains travaillant au Honduras. Ils trouvent une influence du degré de stress

Tableau 13 (Suite)

10. de la situation sur l'orientation vers les relations humaines et vers la tâche.

11. Fishbein, Landy et Hatch (1969): trouvent auprès de 141 étudiants non gradués que le degré de structure de la tâche et les relations du leader avec le groupe (degré favorable de la situation) influencent les évaluations faites.

12. Muller (1972): auprès de 18 contremaîtres et 30 équipes de 2 membres, il étudie la relation entre le LPC et une variable de l'environnement ("time-span discretion"). Une différence face à cette variable de l'environnement affecte l'atmosphère et les styles mesurés.

13. Gruenfeld, Arbuthnot (1968): les sujets qui évaluent défavorablement leur LPC à l'échelle compétence sont plus indépendants, plus masculins et plus entrepreneurs qu'orientés socio-émotivement.

14. Graham (1968): trouve, auprès d'agents d'assurance ayant évalué le style de leurs supérieurs, que les cadres avec forts LPC sont plus orientés vers les relations humaines alors que ceux dont le LPC est faible sont plus orientés vers la tâche.

15. Moran et Klockars (1968): discutent de la signification du concept "groupe favorable" et des dimensions diverses que ce concept comporte.

16. Tanschinsky (1972): étudie les effets de la structure de la tâche, de la cohésion de groupe et de l'orientation vers la tâche (vs. orientation vers les relations humaines) sur la performance de groupe. Une autre variable est introduite, soit l'intensité de la coopération, mais elle n'affecte pas les résultats.

17. Shima (1968): étudie la relation entre les modes de connaissance interpersonnelle du leader et la performance de groupe.

18. Hardy (1971): trouve, avec 56 groupes de 4 étudiants non gradués, que les leaders à faible LPC sont plus efficaces lorsqu'ils ont un fort pouvoir et que les tâches sont soit structurées ou non structurées. Les leaders à fort LPC sont plus efficaces lorsqu'ils ont un faible pouvoir et que la tâche est non structurée. Il ne confirme donc que partiellement le modèle de Fiedler.

19. Commalleri (1973): manipule les variables du modèle de Fiedler dans un groupe de tâche.

20. Chemers et Skrzypek (1972): vérifie la validité prédictive du modèle.

Tableau 13 (Suite)

21. Fiedler (1972): postule une relation conditionnelle entre la performance du "leader" et son LPC. Il trouve que ceux qui ont un faible LPC sont plus efficaces dans des situations très favorables et relativement défavorables et qu'ils sont plus orientés vers la tâche. Ceux qui ont un LPC faible sont plus efficaces dans des situations intermédiaires.

22. Csoka et Fiedler (1972): dans un contexte militaire, ils cherchent à expliquer pourquoi les programmes de formation n'ont pas amélioré la performance.

23. Fiedler (1972): étude générale cherchant à expliquer pourquoi les programmes de formation n'ont pas amélioré la performance.

24. Fishbein, Landy et Hatch (1969): analyse deux postulats sous-jacents à la théorie de Fiedler.

25. Hill (1969): analyse le modèle de Fiedler.

26. Jones et Johnson (1972): trouvent que les leaders à fort LPC sont plus orientés vers les relations humaines que les leaders à faible LPC et que la satisfaction est plus grande lorsque le leader a un fort LPC. Les évaluations de la performance varient selon le degré de similarité entre le LPC du leader et de ceux qui le suivent.

27. Situation favorable, LPC et formation:

situation favorable et résultats des sessions de formation (Fiedler, 1972). Il essaie d'expliquer pourquoi souvent l'expérience et la formation n'améliorent pas la performance du groupe et de l'organisation. Faisant référence à son modèle, il affirme que c'est parce que l'expérience et la formation améliorent la position favorable du leader. En conséquence, ceci devrait améliorer la performance de ceux qui répondent négativement à l'échelle du LPC dans des situations très favorables et très défavorables, mais faire décroître la performance de ceux qui répondent positivement à la même échelle. Ceci devrait aussi améliorer la performance de ceux qui répondent positivement à l'échelle du LPC dans des situations intermédiaires alors qu'elle devrait faire décroître la performance de ceux qui répondent négativement. Fiedler cite ainsi une littérature qui semble confirmer ces hypothèses.

28. Shiflet et Nealey (1972): constatent que l'augmentation de pouvoir résulte en un accroissement de comportements visant à structurer, mais qu'une décroissance du pouvoir ne produit pas une diminution des comportements visant à structurer. En deuxième lieu, ils constatent que la productivité des groupes telle que prédite par le modèle de Fiedler est confirmée dans les groupes ayant une faible habileté, mais qu'elle est infirmée dans les groupes ayant de grandes habiletés.

Perspectives d'avenir

- Nouvelle stratégie de développement
- revue critique du plan

Ce chapitre , qui servira de conclusion, porte sur trois points: une nouvelle stratégie de développement, une revue critique du passé et une réflexion sur une politique d'intervention en milieu "organisationnel" face au leadership.

1. Une nouvelle stratégie de développement:

Les chercheurs dans le domaine du leadership nous semblent être fascinés par le développement rapide de théories et oublient trop facilement de vérifier les fondements mêmes des théories qu'ils développent. Ils deviennent ainsi facilement susceptibles de succomber à des modes. Si l'on regarde le nombre d'articles qui ont suivi le développement de certaines théories (nombre d'articles reliés au théories d'Ohio State et de Fiedler), ceci ne fait que confirmer nos opinions. De plus, les recherches se développent plus selon un modèle additif on confirmer diverses variables déjà étudiées ou on additionne de nouvelles variables que selon un modèle multiplicatif et intégrateur. La recherche isolée, la poursuite de thèses de doctorat (une bonne partie de nos références proviennent de telles thèses) faites de façon isolée et individuelle nous apparaissent mener à un cul de sac face à la recherche sur le leadership.

Il faudrait, à notre avis, développer une stratégie globale de développement qui laisse cependant face à la créativité des individus ou de petits groupes de chercheurs. Pour faciliter cette planification, il serait toutefois essentiel de développer une véritable banque centralisée de données sur le "leadership" qui comporte des descriptions beaucoup plus précis que ceux contenus dans les index que nous avons consultés. Le tableau 14 présente un certains nombre de descripteurs qui pourraient être utilisés. Cette tâche nous apparait urgente, car elle permettrait de savoir rapidement et économiquement où va la recherche. Il est à noter qu'il faudrait faire une distinction dans les titres entre "leadership" et "leadership" ou "management" et d'avoir sur ce plan un système cohérent de classification (ce qui nous semble être le cas actuellement). Les descripteurs indiqués uau tableau 14 permetteraient des croisements intéressants et tout pourrait être sorti par ordinateur sur l'une ou l'autre des variables.

En deuxième lieu, il faudrait adopter un modèle cohérent de recherches. Nous tenterons d'esquisser les grandes lignes d'un tel modèle dans la deuxième partie de ce chapitre.

Tableau 14

Nouveaux descripteurs

1. Nom de l'auteur (année)
2. titre
3. endroit de publication
4. nombre de sujets (indiquez s'il s'agit de grands groupes ou de petits groupes)
5. type de statistiques utilisées
6. instruments de mesure utilisés
7. type de démarche expériemntale utilisées
8. variables abordées:
   - caractéristiques personnelles (lesquelles et avec quels instruments);
   - variable "situationnelles" (lesquelles et avec quels instruments).
9. référence à un modèle ou pas (si oui, indiquez quel modèle)
10. hypothèse formulées avec les résultats trouvés pour chaque hypothèse et autres résultats. Indiquez les seuils de confiance utilisés.
11. critique ou remarques de l'auteur dans l'analyse des résultats.

2. Une stratégie de recherche:

Nous fondons nos perspectives sur les constatations suivantes: le comportement du leader a été peu ou pas étudié; il y a effet de diverses variables "situationnelles" sur le "leadership"; il faut relier les variables "situationnelles" à une bonne mesure des comportements; la théorie dichotomique centration sur la tâche - centration sur les individus nous apparaît dépassée; il faut poursuivre la typologie des organisations et des climats; avant tout, il faut cependant associer les comportements directement à des critères d'efficacité.

Associer le comportement (en trouvent des façons efficaces de la mesurer, comme par exemple la technique des incidents critiques) et la performance de cadres de divers niveaux hiérarchiques et de diverses organisations nous paraît être le premier pas à franchir. Nous n'avons constaté que peu de progrès sur ce plan durant les dernières années. C'est là la pas le plus humble de la science, mais c'est la pas fondamental. C'est de cette façon que la chimie a pu progresser: définir les éléments en cause. C'est de cette façon qu'on a pu commencer à mieux connaître ce qu'est l'enseignement (Dussault, G. (1973). Les théories de l'analyse de l'enseignement, P.U.Q.).

En deuxième lieu, il faudrait poursuivre les travaux sur la typologie des organisations, du climat et des petits groupes. Cet effort doit aussi s'accompagner d'une meilleure connaissance du dynamisme des groupes et des organisations. La recherche de Evans sur les cheminements motivationnels des employés, les recherches sur les attentes de rôle et les attentes face à la performance des cadres nous apparaissent fondamentales sur ce plan. Notons aussi les travaux de Rosen et d'autres chercheurs sur la théorie de l(homéostasie appliquée aux organisations.

Enfin, les études mettent en relation comportement et environnement devraient tenir compte de diverses caractéristiques personnelles du leader.

Bibliographie

1. références antérieures à 1968,
2. 1968-1973,
3. bibliographie partielle: théorie de Fiedler,

Bibliographie: références antérieures à 1968

ADAMS, J. S. (1965), Inequity in social exchange. In L. Berkowitcz (Ed.), Advances in experimental social psychology. Vol 2 New York: Academic, Pp. 267-299.

ALBRIGHT, L. (1966), A research study of the Vernon Psychological Laboratory Test Battery and other measures for field sales managers. Chicago: American Oil Compagny, Marketing department.

ANDREWS, J. D. W. (1964), The achievement motive and advancement in two types of organizations. Journal of Personality and Social Psychology, Pp. 163-169.

ARGYRIS, C. (1957), Personality and organization. New York: Harper.

ARGYRIS, C. (1964), Integrating the individual and the organization. New York: Wiley.

ASTIN, A. W. (1964), Critetion-centered research. Educational and Psychological Measurement, Pp. 807-822.

ASTIN, A. W. & Holland, J. C. (1961), The environmental assessment technique: A way to measure college environments. Journal of Abnormal and Social Psychology, Pp. 308-316.

BARNARD, C. (1938), The function of the excutive. Cambridge, Mass.: Havard University Press.

BASS, B. M. (1960), Leadership, psychology and organizational behavior. Harper and Row: New York.

BENTZ, V. J. (1963), Research toward the development of a multiple assessment program for executive personnel. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Los Angeles.

BENTZ, V. J. (1967), The Sears experience in the investigation, description, and prediction of excutive behavior. In F. R. Wickert & D. E. McFarland (Eds.), Measuring executive effectiveness. New York: Appleton-Century-Crofts.

BLAU, P. M. (1964), Exchange and power in social life. New York: Wiley.

BRAY, D. W. (1962), Approaches to management development research. Paper presented at the 70th annual meeting of the American Psychological Association, New York.

DUNNETTE, M. D., Campbell, J. P. & Helervik, L. W. (1968), Job behavior scales for Penney Co. department managers. Minneapolis: Personnel decisions.

DUNNETTE, M. D., & Kirchner, W. K. Validation of psychological tests in industry. Personnel Administration, Pp. 20-27.

EVAN, W. M. (1963), Indices of the hierarchical structure of industrial organizations. Management Science. Pp. 468-477.

FINDIKYAN, N., & Sells, S. B. (1965), The similarity of campus organizations assessed through a hierarchical grouping procedure. Technical Report No. 6, Nonr 3436(00), Office of Naval Research.

FLEISHMAN, E. A., Harris, F. F., & Burtt, H. E., (1955), Leadership and supervision in industry. Columbus, Ohio: Ohio State University, Personnel Research Board.

FOREHAND, G. A.,& Gilmer, B. v. H., (1964), Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin. Pp. 361-382.

FREDERIKSEN, N. (1966), Some effects of organizational climates on administrative perfomance. Research Memorandum RM-66-21, Edicational Testing Service.

GEORGOPOULOS, B. S. (1965), Normative structure variables and organizational behavior. Human Relations, pp. 115-170.

GORDON,L. V., & Medland, F, F. (1965), The cross-group stability of peers rating of leadership potential. Personnel psychology, pp. 173-177.

GUION, R. M., & Gottier, R. F., (1965), Validity of personlity measures in personnel selection. Personnel psychology, pp. 135-164.

HALPIN, A. W. (1957), The leader behavior and effectiveness of aircraft commanders. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus, Ohio: Ohio State University, Bureau of Business Research, Research Monograph No. 88.

HALPIN, A. W., & Croft, D. B. (1963), The organizational climate of schools. Chicago: University of Chicago Press.

HALPIN, A. W., & Winer, B. J. (1957), A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement, Columbus, Ohio: Ohio State University, Bureau of Business Research, Research Monograph No. 88.

HEDLUND, D. E. (1965), A review of the MMPI in industry. Psychological Report. Pp. 874-889.

HEMPHILL, J. K., & Westie, C. N. (1950), The measurement of a group dimensions. Journal of Psychology. Pp. 325-342.

HOMANS, G. C. (1958), Social behavior as exchange. American Journal of Sociology. Pp. 597-606.

HUTCHINS, E. B. & Nonneman, B. A. (1966), Construct validity for a environmental assessment technique for medical schools. Evanston, ILL.: Division of Education, Association of American Medical Colleges, Technical Report L661.

INDIK, B. P. (1965), Organization size and member participation: Some empirical tests of alternative explanations. Human Relations. Pp. 339-350.

KAHN, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964), Organizational stress: Study in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.

KORMAN, A. K. (1966), Consideration, intiating structure and organizational criteria: A review. Personnel psychology. Pp. 349-363.

KORMAN, A. K. (1968), The prediction of managerial perfomance. A review. Personnel psychology. Pp. 295-322.

LAURENT, H. (1961), Summary report of the early identification of management potentail research project in Standard Oil Company (New Jersey) and affiliated companies. SONJ, Social Science Research Division.

LAURENT, H. (1962), The validation of aids for the identification of management potential. SONJ.

LIKERT, R. (1961), New patterns of management. New York: McGraw-Hill

LIKERT, R. (1967), The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill.

LIKERT, R. A. (1959a). Motivational approach to management development. Havard Business Review. 37, pp. 75-82.

LIKERT, R. A. (1959b). A motivational approach to a modified theory of organization and management. In M. Haise (Ed.) (1959). Modern organizational theory. Wiley: New York.

LITWIN, G. H., Stringer, R. (1966). The influence of organizational climate on human motivation. Paper presented at a conference on organizational climate, Foundation for Research on Human Behavior, Ann Harbor, Mich.

MAHONEY, T. A. (1966). Criteria of organizational effectiveness. Mimeographed report, University of Minnesota, Industrial Relations Center.

MAHONEY, T. A. (1967). Criteria of organizational effectiveness. Paper presented at the 10th annual Academy of Management Conference, Midwest Division.

MAHONEY, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). Development of managerial performance: A research approach. Cincinnati: South-Western.

MAHONEY, T. A., Jerdee, T. H., & Nash, A. N. (1960). Predicting managerial effectiveness. Personnel psychology. 13, pp. 147-163.

MAHONEY, T. A., Sorenson, W. W., Jerdee, T. H., and Nash, A. N.(1963). Identification and prediction of managerial effectiveness. Personnel adminstration. 26, pp. 12-22.

McCONKEY, D. D. (1962). Measuring managers by results. Personnel journal. 41, pp. 540-546.

McGREGOR, D. (1960). The human side of entreprise. New York: McGraw-Hill.

MERRIHUE, W. V., & Katzell, R. A. (1955). ERI: Yardstickof employee relations. Havard Business Review. 33, pp. 91-99.

MEYER, H. D. (1965). Promotion probability control in using promotion as a criterion for assessment test validation. I. Assessing the probability of promotion or nonpromotion in the Jewel Tea Co. over a 5 to 6 year period. Mimeographed report, Jewel Tea Co.

MORSE, N. C., Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. Journal of Abnormal and Social Psychology, 52, pp. 120-129.

NASH,A. N. (1965). Vocational interests of effective managers: A review of the litterature. Personnel psychology, 18, pp. 21-37.

PACE, C. R., & Stern, G. G. (1958). Approach to the measurement of psychological characteristics of college environments. Journal of Educational Psychology, 49, pp. 269-277.

PATTON, A. (1960). How to appraise executive performance. Havard Business Review, 38(1), pp. 63-70.

PERES, S. H. (1966). Factors witch influence careers at General Electric, Behaviorial Research Service.

PERVIN, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environmental fit. Psychological Bulletin, 69, pp. 56-68.

PORTER, L. W., Lawler, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. Psychological Bulletin, 64, pp. 23-51

RABOW, J., Fowler, F. J., Bradford, D. L., Hofeller, M. A., & Shibuya, Y. (1966). The role of social norms and leadership in risk taking. Sociometry, 29, pp. 16-28.

SEASHORE, S. E., & Yutchman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. Administrative science quaterly, 12, pp. 377-395.

SELLS, S. B. (1963). (Ed.) Stimulus determinants of behavior. New York: Ronald Press.

SELOVER, R. B. (1962). Identifying college graduates with high potential for advancement . Unpublished mimeographed report, Prudential Insurance Co. of America.

SHAW, M. E. (1963). Scaling group task: A method for dimensional anasis. Mimeographed report, University of Florida, Department of Psychology.

SMITH, P. C., Kendall, L. M. (9163). Cornell studies of job satisfaction. VI. Implications for the future. Unpublished manuscript, Cornell University.

TAGUIRI, R. (1966). Comments on organizational climate. Paper presented at a conference on organizational climate. Foundation for Research on Human Behavior, Ann Harbor, Mich.

TANNENBAUM, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). Leadership and organization: A behavior science approach. New York: McGraw-Hill.

TURNER, W. W. (1960). Dimensions of foreman performance: A factor analysis of criterion measures. Journal of Applied Psychology, 44, pp. 216-223.

VROOM, V. H. (1959). Some personality determinants of the effects of participation. Journal of Abnormal and Social Psychology, 59, pp. 322-327.

VROOM, V. H. (1960). Some personality determinants of the effects of participation. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

VROOM, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

WALLACH, M. A., Kogan, N., & Bem, D. J. (1964). Diffusion of responsibility and level of risk taking in groups. Journal of Abnormal and Social Psychology, 68, pp. 263-274.

WEITZ, J. (9158). Selecting supervisors with peers rating. Personnel psychology, 11, pp. 25-36.

WHERRY, R. J., Fryer, D. H. (1949). Popularity contest or leadership criterion? Personnel psychology, 2, pp. 147-159

WOODWARD, J. (1965). Industrial organization: Theory and practice. London: Oxford University Press.

ZILLER, R. C. (1964). Individuation and socialization: A theory of assimilation in large organizations. Human Relations, 17, pp. 341-360.

Bibliographie: 1968-1973

Aiken, W.J. et al. (1972). Leadership behavior and job satisfaction in state rehabilitation agencies. Personnel Psychology, 25, 65-73.

Allegro, J.T., Bagchus, P.M., Hofstee, W.K. (1970). Construction of a forced-choice leadership attitude scale (LOS). Nederlands tijdschrift voor de Psychologie en haar Grensgebieden, 25 (7), 451-463.

Anderson, J.W. (1968). The effect of simulated experiences upon the leadership behavior of elementary school administrators. Dissertation Abstracts, 28 (12-A), 4840-4841.

Arvey, R.D. (1971). An experimental investigation of the effects of two kinds of expectancies on the performance of a laboratory task. Dissertation Abstracts International, 31 (10-B), 6313.

Ashour, A.S. (1971). A study of subordinates assigned level of discretion as a function of leader's personality and situational variables. Dissertation Abstracts International, 32 (1-A), 8.

Ashour, A.S., England, G. (1972). Subordinate's assigned level of discretion as a function of leader's personality and situational variables. Journal of Applied Psychology, 56, 120-123.

Balyeat, R.R. (1971). Leader and administrative behavior exhibited by participants of the administrator charge agent program. The University of Tennessee, 1968-70. Dissertation Abstracts International.

Banning, J.W. (1972). A bibliographical approach to leaderships identification. Dissertation Abstracts International, 33 (1-A), 66.

Barrett, J.H. (1971). Integrating individual goals and organizational objectives. Dissertation Abstracts International, 31 (7-B), 4377.

Becker, W. (1973). A study of the leadership effectiveness of the community school director. Dissertation Abstracts International, (Mar.), 33 (9-A), 4706.

Beno, H.H. (1967). A study of the relationship between educational views of teachers and principals and job satisfaction, effectiveness, and confidence in leadership. Dissertation Abstracts International, 28 (2-A), 416-417.

Bergman, F.A. (1970). The relationships between perceptions of certain administrators and teachers of the leadership style of the assistant principal and job satisfaction, effectiveness and confidence in leadership. Dissertation Abstracts International, 30 (7-A), 2738-2739.

Bergman, V. et al. (1972). Gruppendynamik, 2, 220-222.

Bhushan, L.I. (1969). A scale of leadership preference. Psychological studies, 14 (1), 28-34.

Bhushan, L.I. (1970). Leadership preference as a function of authoritarianism and intolerance of ambiguity. Psychologia: an International Journal of Psychology in the Orient, 13 (4), 217-222.

Bhushan, L.I. (1970). Personality factors and leadership preference. Indian Psychological Review, 6 (2), 135-126.

Binford, D.D. (1971). Motive, incentive, and expectancy differences between highly effective and less effective middle-managers. Dissertation Abstracts International, 32 (3-B), 1888-1889.

Blankenship, V., Miles, R. (1968). Organization structure and managerial decision behavior. Administrative Science Quarterly, 13, 106-120.

Bonham, T.W. (1969). Role strain, group identification and perceived need deficiencies of foremen as affected by job tenure and the presence of a labor union. Thèse de doctorat inédite. Université de la Caroline du Sud, Columbia.

Bonham, T.W. (1971). The foreman in an ambiguous environment. Personnel Journal, 50, 841-845.

Bons, P.M., Bass, A.R., Komorita, S.S. (1970). Changes in leadership style as a function of military experience and type of command. Personnel Psychology, 23 (4), 551-568.

Bowers, D.G., Seashore, S.E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. Administrative Science Quarterly, 11 (2), 238-263.

Bowers, D.G., Seashore, S.F. (1967). Peer leadership within work groups. Personnel Administration, 30 (5), 45-50.

Brightford, E.G. (1966). The managerial guid: a new approach in learning for managerial people. Australian Psychologist, 1 (2), 106-115.

Brumbaugh, R.B. (1971). Authenticity and theories of administrative behavior. Administrative Science Quarterly, (Mar) 16, 108-112.

Buckley, H.A. (1970). Organizational congruence in perceptions of leader effectiveness. Dissertation Abstracts International, 31 (4-B), 2337.

Buitendam, A. (1970). Short-form leadership scales subsequently studied. Mens en Onderneming, 24 (2), 112-120.

Burke, R.J., Wilcox, D.S. (1971). Bases of supervisory power and subordinate job satisfactions. Canadian Journal of Behavioural Science, 3 (2), 183-193.

Brukey, R.E. (1972). Effect of discrepancy between expected and actual supervisory behavior on worker performance and job satisfaction: an empirical study. Dissertation Abstracts International, 32 (11-A), 5939.

Butler, R.P. (1971). A study of the effects of incentive, feedback, and manner of presenting the feedback on leader behavior. Dissertation Abstracts International, 31 (7-B), 4377-4378.

Butterfield, D.A. (1969). An integrative approach to the study of leadership effectiveness in organizations. Dissertation Abstracts, University Microfilms, No. 69-2295 (29 (8-B), 3122).

Camnaleri, J. et al. (1973). Effects of different leadership styles on group accuracy. Journal of Applied Psychology, 57, 32-37.

Campion, J.E. (1968). Effects of managerial style on subordinate's attitudes and performance in a simulated organization setting. Thèse de Doctorat inédite. Université du Minnesota.

Cangemi, J.P. (1971). Effects of a human relations course and later attitudes of a group of company supervisors in Venecuela. Revista de Psicologio Generaly Aplicada, (Nov) 26, 849-851.

Carlson, J.W. (1969). The effects of an iota in-service education program on teachers' perceptions of administrative behavior. Dissertation Abstracts International, 31 (6-A), 2280-2281.

Carlucci, C.A. (1968). An empirical investigation of the effects of situational factors on executive leadership patterns and performance. Dissertation Abstracts International, 29 (1-A), 404.

Carr, M.J. (1971). Concluding report of the SAMOA research program on technical and non-technical dimensions of work requirements: summary of previous research of scope and complexity of work contacts applications of the SAMOA system. U.S. naval personnel and training research laboratory technical bulletin, STB 72-7.

Chemers, M.M. (1970). The relationship between birth order and leadership style. Journal of Social Psychology, 80 (2), 243-244.

Clark, R.D. (1970). Procedural and theoretical extensions of the risky shift phenomenon. Dissertation Abstracts International, 31 (6-A), 3035.

Clingenpeel, R.E. (1971). Leadership in a technical organization. Dissertation Abstracts International.

Cohen, B.M. (1970). A comparison of the optimal skill mix patterns of line and staff supervisors at the lower management level. Dissertation Abstracts International, 31 (4-B), 2337-2338.

Cook, E.V. (1966). Leadership behavior of elementary school principals and the organizational climate of the schools which they administer. Dissertation Abstracts International, 27 (2-A), 345-346.

Corey, Lawrence G. (1971). People who claim to be opinion leaders: Identifying their characteristics by self-report. Journal of Marketing, (Oct), 35, 48-53.

Crosby, A.C. (1971). A study of factors affecting leadership-attempting among persons displaying selected initial levels of competence and peer-influencing behavior. Dissertation Abstracts International, 32 (5-B), 3049.

Crowe, B.J. et al. (1972). The effects of subordonate's behavior on managerial style. Human Relations, 25, 215-237.

Cummins, R.C. (1970). An investigation of a model of leadership effectiveness. Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association, 5 (P + 2), 599-600.

Cummins, R. C. (1971). An investigation of a model of leadership effectiveness. Dissertation Abstracts International, 31 (10-B), 6313-6314.

Cummins, R.C. (1971). Relationship of initiating structure and job performance as moderated by consideration. Journal of Applied Psychology, 55, 489-490.

D'Arrigo, P. (1968). Characteristics of behavior of effective and less effective school administrators in the decision-making process. Dissertation Abstracts International, 29 (2-A), 431-432.

Daum, J.W. (1973). International promotion: a psychological asset or debet?: A study of the effects of leader origin. Dissertation Abstracts International, 33, 4003.

Davis, N.N. (1971). Authorianism and selected trait patterns of school administrators; seventeen case studies. Dissertation Abstracts International.

Denhardt, R.B. (1970). Leadership style, worker involvment and deference to authority. Sociology and Social Research, 54, 172-180.

De Sitter, L.U. (1971). Leadership behavior among organizations. Mens en Ondernoming, 25, 151-164.

DiPietro, R.A. (1972). A comparative study of marketing and finance executives. Dissertation Abstracts International, 32 (12-B), 7358.

Dobruszek, Zbigniew (1971). Leadership attitudes measured by the Bass Orientation inventory. Polish Psychological Bulletin, 2, 31-35.

Doré, R.L. (1970). Self concept and interests related to job satisfaction of managers. Dissertation Abstracts International, 31 (4-B), 2338.

Dubin, R., Goldman, D.R. (1972). Central life interests of American middle managers and specialists. Journal of Vocational Behavior, 2, 133-141.

Dubno, P. (1968). Groups congruency patterns and leadership characteristics. Personnel Psychology, 21 (3), 335-344.

Duffy, J.P. (1973). Relationships between educational innovation, principal's leader behavior, faculty belief system, and organizational climate in Jesuit high school in the United States. Dissertation A List racts International, 33, 3996-97.

Dyson, J.W. et al. (1972). The interaction of leadership personality and decisional environments. Journal of Social Psychology, (Feb), 86, 29-33.

Eppley, G.E. (196). A study of the interrelationships of teachers' perceptions of principals' self-ratings of effectiveness and teachers' self-ratings of confidence in the principals' leadership, effectiveness, and satisfaction in the high schools of the catholic diocese of Cleveland. Dissertation Abstracts International.

Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance, 5 (3), 277-298.

Fiman, B.G. (1970). An investigation of the relationships among supervisory attitudes, behaviors, and outputs: an examination of McGregor's theory Y. Dissertation Abstracts International, 31 (4-B), 2338.

Fine, B.D. (1971). Comparison of work groups with stable and unstable membership. Journal of Applied Psychology, 55 (2), 170-174.

Fleishman, E.A. (1953,a). The description of supervisory behavior. Journal of Applied Psychology, 37, 1-6.

Fleishman, E.A. (1953,b). Measurement of leadership attitudes in industry. Journal of Applied Psychology, 37. 153-158.

Fleishman, E.A. et al. (1955). Leadership and supervision in industry. Columbus, Ohio: Bureau of Educational Research, Ohio State University.

Fleishman, E.A. (1969). Manual for leadership. Opinion Questionnaire. Chicago: Science Research Associates.

Fleishman, E.A., Simmons, J. (1970). Relationship between leadership patterns and effectiveness ratings among israeli foremen. Personnel Psychology, 23, 169-172.

Flocco, E.C. (1969). An examination of the leader behavior of school business administrations. Dissertation Abstracts International, 30 (1-A), 84-85.

Frye, R.L., Schmuckler, E., Butler, J.R. (1967). The influence of work familiarity in stereotyping a leader. Journal of Psychology, 66 (2), 221-225.

Ghiselli, E. (1971). Qualities underlying managerial excellence. Bullctino di Psicologica applicata, no. 103-105, 23-67.

Goodman, P.S. (1967). An empirical examin tion of Elliot Jacques concept of time span. Human Relations, 29 (2), 155-170.

Goodstadt, B., Kipnis, D. (1970). Situational influence on the use of power. Journal of Applied Psychology, 54 (3), 201-207.

Gordon, B.K. (1970). Dogmatism, philosophy, and leader behavior of school administrators (available for Consultation at the University of Kentucky Library). Dissertation Abstracts International, 31 (5-A), 2051-2052.

Gough, H.G. (1969). A leadership index on the California Psychological Inventory. Journal of Counseling Psychology, 16 (4), 283-299.

Graen, G. et al. (1972). Dysfynctional leadership styles. Organizational and Human Performance, (Apr), 7, 216-236.

Green, P.C. (1971). The effectiveness of supervisory style when leader, group and situational variables are considered. Dissertation Abstracts International, 31 (12-B), 7659.

Grimsley, W.G. (1970). The relationship between creativity and leader behavior of school superintendents. Dissertation Abstracts International, 30 (11-B), 5193.

Grunwald, D.H. (1971). Processes of change in a municipal organization and of changing leadership. Mens en Onderneming, (Jul), 25, 235-251.

Guyton, T. (1969). The identification of executive potential. Personnel Journal, 48 (11), 866-872.

Hardy, R.C. (1971). Effect of leadership style on the performance of small classroom groups: A test of the contingency model. Journal of Personality and Social Psychology, (Sep), 19, 367-374.

Hawkins, R.E. (1970). Need-press interaction as related to managerial styles among executives. Dissertation Abstracts International, 31 (5-B), 3044-3045.

Hefty, J.C. (1971). The relationships between the value orientations, leader behavior, and effectiveness of secondary school principals in selected middle sized school systems. Dissertation Abstracts International.

Heizer, J.H. (1972). Manager action. Personnel Psychology, 25 (3), 511-522.

Heller, F.A., Yukl, G. (1969). Participation, managerial decision-making, and situational variables. Organizational Behavior and Human Performance, 4 (3), 227-241.

Helme, W.H. (1968). Factor analysis of a situational leadership measure: the Speeded Practical Judgment Test. U.S. Army BESRL Technical Research Note, 202, 20 p.

Herring, W.H. (1972). A study of the effect of high and low congruence of role expectations by superiors, managers, and subordinates upon the performance of managers. Dissertation Abstracts International, 32 (7-A), 3493.

Hersey, P., Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23 (5), 26-34.

Hersey, P., Blanchard, K.H. (1972). The management of change: 1. Change and the use of power. Training and Development Journal, (Jan), 26, 6-10.

Hesson, J.E. (1972). The relationship between leadership style, task structure, leader-member relations and group performance. Dissertation Abstracts International, 33, 1836-1837.

Hickson, D.J., Pugh, D.S., Pheysey, D.C. (1969). Operations technology and organization structure: an empirical reappraisal. Administrative Science Quarterly, 14, 378-397.

Hill, W. (1973). Leadership Style - rigid or flexible? Organizational Behavior and Human Performance, 9, 35-47.

Hillman, L.W. (1971). Organizational climate, leadership characteristics and innovation in selected high schools of Ohio: a study of relationships. Dissertation Abstracts International, 31, (8-A), 3816-3817.

Hinrichs, J.R. (1970). Psychology of men at work. Annual Review of Psychology, 21, 519-554.

Hollander, E.P., Julian, J.W. (1968). Leadership in E.F. Borgatta et W.W. Lambert (Eds.). Handbook of personality theory and research. Chicago: Rand McNally.

Hollander, E.P., Julian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. Psychological Bulletin, 71 (5), 387-397.

Holloman, C.R. (1968). Leadership and headship: there is a difference. Personnel Administration, 31 (4), 38-44.

Hooper, D.B. (1969). Differential utility of leadership opinions in classical and moderator models for the prediction of leadership effectiveness. Dissertation Abstracts International, 30 (1-A), 13.

House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.

House, R.J., Filley, A.C. (1968). Leadership style, hierarchical influence and the satisfaction of subordinate role expectations. Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association, 3, 557-558.

Hunt, J.A. (1968). Expectations and perceptions of the leadership behavior of elementary school principals. Dissertation Abstracts, 28 (12-A), 4852-4853.

Hunt, J.E. (1968). Expectations and perceptions of the leadership behavior of elementary school principals. Dissertation Abstracts International, 28 (12-A), 4852-4853.

Inkson, J.H., Payne, R., Pugh, D.S. (1967). Extending the occupational environment: the measurement of organizations. Occupational Psychology, 41, 33-47.

Ivancevitch, J.M., Donnelly, J.H. (1970). Leader influence and performance. Personnel Psychology, 23 (4), 539-549.

Jacobs, J.W. (1966). Leadership, size, and wealth as related to curricular innovations in the junior high school. Dissertation Abstracts International, 27 (2-A), 354.

Jacobs, T.O. Leadership and social exchange. Hum RRO Professionnal Paper, 17-72.

Jones, H., Johnson, M. (1972). L.P.C. as a modifier of leader-follower relationships. Academy of Management Journal, 15, 185-196.

Karasick, B.W. (1971). Organizational climate and its relationship to managerial behavior. Dissertation Abstracts International, 32 (2-B), 1266.

Katzell, R.A., Miller, C.E., Rotter, N.G., Venet, T.C. (1970). Effects of leadership and other inputs on group processes and outputs. Journal of Social Psychology, 80 (2), 157-169.

Kavanagh, M.J. (1972). Leadership behavior as a function of subordinate competence and task complexity. Administrative Science Quarterly, (Dec.), 17, 591-600.

Keaveny, T.J. (1972). The impact of managerial values on managerial behavior. Dissertation Abstracts International, 32 (11-B), 6708.

Kelley, W.R. (1968). The relationship between cognitive complexity and leadership style in school superintendents. Dissertation Abstracts International, 28 (12-A), 4910.

King, D.C., Klingenpeel, R.E. (1968). Supervisory effectiveness and agreement among superiors, supervisors, and subordinates regarding the supervisor's job behavior. Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association, 3, 559-560.

Kinslinger, H.J. (1967). The interest, self-perception, and life-history correlates of leadership. Dissertation Abstracts International, 27 (11-B), 4155-4156.

Kipnis, D., Cosentino, J. (1969). The use of leadership powers in industry. Journal of Applied Psychology, 53, 460-466.

Kipnis, D., Wagner, C. (1967). Character structure and response to leadership power. Journal of experimental research in personality, 2 (1), 16-24.

Klein, S.M., Ritti, R.R. (1970). Work pressure, supervisory behavior and employee attitudes: a factor analysis. Personnel Psychology, 23 (2), 153-167.

Kline, C.E. (1969). Leader behavior, curricular implementation and curricular change. Dissertation Abstracts International, 30 (3-A), 957.

Korman, A.K. (1966). Consideration, initiating structure, and organizational criteria: a review. Personnel Psychology, 19 (4), 349-361.

Korman, A.K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. Journal of Applied Psychology, 54, 31-41.

Korman, A.K. (1971). Expectancies as determinants of performance. Journal of Applied Psychology, 55 (3), 218-222.

Kuriloff, A.H. (1967). Identifying leadership potential for management. Personnel Administration, 30 (6), 3-5, 27-29.

Lamb, W., Turner, D. (1969). Management behavior. New York: International Universities Press.

Latona, J.C. (1972). Leadership styles and productivity: a review and comparative analysis. Training and Development Journal, 26.

Lawrie, J.W. (1970). Leadership and magical thinking. Personnel Journal, 49 (9), 750-756.

Ledgerwood, Bryant (1971). An analysis of the leader behavior of middle managers in selected public four-year colleges. Dissertation Abstracts International.

Lieberson, A. et O'Connor J.F. (1972). American Sociological Review, 37, 117-130.

Lippert, F.G. (1967). Authoritarianism and role pressure as determinants of participative leadership style. Dissertation Abstracts International, 28 (3-B), 1250.

Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.

Lowin, A. (1968). Participative decision-making: a model, litterature, critique and prescription for research. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 68-106.

Lowin, A., Craig, J.R. (1968). The influence of level of performance on managerial style: an experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data. Organizational Behavior and Human Performance, 3 (4), 440-458.

Lowin, A., Hrapchak, W.J., Kavanagh, M.J. (1969). Consideration and initiating structure: an experimental investigation of leadership traits. Administrative Science Quarterly, 14 (2), 238-253.

McConaughy, J.B., Palmer, J.D. (1969). Personality and performance of federal field executives in South Carolina. Public Personnel Review, 30, 205-210.

Mansour, J.M. (1969). Leadership behavior and principal-teacher interpersonal relations. Dissertation Abstracts International, 30 (2-A), 526.

Manton, E.J. (19). An analysis of the psychological consequences of organizational boundary relevance. Dissertation Abstracts International.

Margolis, B.L. (1971). Supervisory style and imitation. Dissertation Abstracts International, 32 (3-B), 1891-1892.

Merton, R.K. (1969). The social nature of leadership. American Journal of Nursing, 69 (12), 2614-2618.

Meyers, J.D. (1971). Supervisory assumptions and job motivation as factors in employee productivity. Dissertation Abstracts International, 32 (2-A), 793-794.

Mines, J.B., Dachler, H.P. (1973). Personnel attitudes and motivation. Annual Review of Psychology, 24, 384.

Misra, S.B. (1970). The effects of instability in self-evaluation upon conformity and affiliation. Dissertation Abstracts International, 30 (11-A), 5066-5067.

Misunti, J., Seki, F. (1971). Effects of achievement motivation on the effectiveness of leadership patterns. Administrative Science Quarterly, (Mar), 16, 51-59.

Mitchell, T.R. (1970). The construct validity of three dimensions of leadership research. Journal of Social Psychology, 80, 89-94.

Moore, M.L. (1970). Managerial learning and socialization. Dissertation Abstracts International, 31 95-B), 3047.

Mudler, F. (1971). Characteristics of violators of formal company rules. Journal of Applied Psychology, (Oct), 55, 500-502.

Mulder, M., Ritsema Vaweck, J.R., De Jong, R.D. (1971). An organization in-crisis and noncrisis situations. Human Relations, 24 (1), 19-41.

Musschoot, L. (1969). Parent-child relationships in the development of leadership capacities. Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie en haar Grensgebieden, 24 (10), 638,656.

Nedd, A.N. (1971). The simultaneous effect of several variables on attitudes toward change. Administrative Science Quarterly, 16, 258-269.

Nedd, A.N. (1972). Psychological set and individual response to change (an exploratory study of some psychological and situational determinants of behavioral tendencies toward organizational change). Dissertation Abstracts International, 32 (7-B), 4275.

Neuberger, O. Experimental research on leadership style. Gruppendynamik, 2, 192-219.

Nix, M.E. (1968). The man in manager. Personnel Administration, 31 (4), 45-48.

Norton, D. (1970). Job satisfaction and organizational characteristics: an integration of the research and theories of Fredrick Herzberg and Rensis Likert. Dissertation Abstracts International.

Norton, S.D. (1971). Job satisfaction and organizational characteristics: an integration of the research and theories of Fredrick Herzberg and Rensis Likert. Dissertation Abstracts International, 32 (1-B), 606.

O'Brien, G.E. (1967). Methods of analyzing group tasks. Technical Report No. 46, O.N.R. Urbana, Illinois: Group effectiveness Research Laboratory, University of Illinois.

O'Brien, G.E. (1968). The measurement of cooperation. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 427-439.

O'Brien, G.E. (1969). Leadership in organizational settings. Journal of Applied Behavioral Science, 5 (1), 45-63.

Oeser, O.A., Harary, F. (1964). A mathematical model for structural role theory, II. Human Relations, 17, 3-17.

Oeser, O.A., O'Brien, G.E. (1967). A mathematical model for structural role theory, III. Human Relations, 20, 83-97.

Oeser, O.A., Harary, F. (1962). A mathematical model for structural role theory, I. Human Relations, 15, 89-109.

Olmstead, J.A. (1967). The view from the top: the demands of organizational leadership. HUMMRRO Professional Paper, 11-67, 3-7.

Ousley, J.M. (1971). Behavior patterns and operational effectiveness of foremen: an inter-organizational analysis. Dissertation Abstracts International, 31 (4-A), 1833.

Payne, R.L., Pheysey, D.C. (1970a). Organization structure and sociometric nominations amongst line managers in three contrasted organizations. European Journal of Social Psychology (à paraître en 1971).

Payne, R.L., Pheysey, D.C. (1970b). G.G. Stern's Organizational Climate Index: a reconceptualization and its application to business organizations. A paraître (en 1971) dans Organizational Behavior and Human Performance.

Peirce, J.R. (1970). Effects of selected organizational variables on the behavioral style of the industrial supervisor. Dissertation Abstracts International, 31.

Peterson, B.D. (1971). Differences between managers and subordinates in their perception of three kinds of opinion leaders. Dissertation Abstracts International, 31 (8-A), 3717-3718.

Pheysey, D.C., Payne, R.L. (1970). The Hemphill Group Dimensions Description Questionnaire; a British industrial application. Human Relations, 23, 473-497.

Pheysey, D.C., Payne, R.L., Pugh, D.S. (1971). Managerial groups in contrasted organizations: an analysis of some structural concomitants. A paraître (en 1971) dans Administrative Science Quarterly.

Philipsen, H. (1970). Further investigation of the measurement of leadership. Mens en Onderneming, 24 (2), 128-135.

Pincus, F.L. (1970). Risky and conservative group shifts: conformity, leadership or responsibility diffusion? Dissertation Abstracts International, 31 (2-A), 828.

Pitere, R.E. (1971). An investigation of the relationship between dogmatism and communication in educational administration. Dissertation Abstracts International.

Pizam, A. (1971). Some socio-psychological correlates of innovation within industrial suggestion systems. Dissertation Abstracts International, 32 (1-B), 606-607.

Porket, J.L. (1967). On some problems of authority. Psychologie ekonomickei praxi, 3, 120-129.

Prien, E.P., Ronan, W.W. (1971). An analysis of organization characteristics. Organizational Behavior and Human Performance, 6, 215, 234.

Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. (1969). The context of organization structure. Administrative Science Quarterly, 14, 81-114.

Rawlings, J.S. (1971). A comparative study of the self-perceived leadership behavior of public school superintendents and chamber of commerce executives. Dissertation Abstracts International, 31 (8-A), 3837-3838.

Richardson, J.T. (1969). Expertise, power, leadership, and personal influence: an integration of theory and experimental evidence. Dissertation Abstracts International, 29 (9-A), 3221.

Rizzo, J.R., House, R.J. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15, 150-163.

Roberts, K.A. (1968). The nature of organizational leadership. Dissertation Abstracts International, 28 (10-B), 4331.

Roberts, K.H. (1968). Leadership sift inorganizations. Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association, 3, 561-562.

Rooker, J.L. (1968). The relationship of need achievement and need affiliation to leader behavior. Dissertation Abstracts International, 28 (11-A), 4426.

Rosen, N.A. (1969). Leadership change and work group dynamics. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.

Rosen, N.A. (1970). Demand characteristics in a field experiment. Journal of Applied Psychology, 54 (1), 163-168.

Rosen, N.A. (1970). Open systems theory in an organizational sub-system: a field experiment. Organizational Behavior and Human Performance, 5 (3), 245-265.

Rosenbaum, L.L., Rosenbaum, W.B. (1971). Morale and productivity consequences of group leadership style, stress, and type of task. Journal of Applied Psychology, (Aug), 55, 343-348.

Rowland, K.M., Scott, W.E. (1968). Psychological attributes of effective leadership in a formal organization. Personnel Psychology, 21 (3), 365-377.

Rubin, I.M., Goldman, M. (1968). An open system model of leadership performance. Organizational Behavior and Human Performance, 3 (2), 143-156.

Sabet-Sharghi, Z. (1971). The relatioship between motivational orientation, role perception and job performance. Dissertation Abstracts International, 32 (3-B), 1893-1894.

Sadler, P.J., Holfstede, G.H. (1972). Leadership styles: preferences and perceptions of employees of on international company in different countries. Mens en Onderneming, (Jan), 26, 43-63.

Sarris, R.J. (1971). The development of a 13th subscale to the Leader Behavior Description Questionnaire - Form XII entitled: "responsability deference". Dissertation Abstracts International, 31 (7-A), 3236.

Schneider, B., Bartlett, C.J. (1968). Individual differences and organizational climate. 1. The research plan and questionnaire development. Personnel Psychology, 21, 323, 334.

Scontrino, M.P. (1971). The effects of fulfilling and violating group member's expectations about leadership style. Dissertation Abstracts International.

Sergiovanni, T.J., Metzcus, R.H., Burden, L. (1969). Toward a particular approach to leadership style: some findings. American Educational Research Journal, 6 (1), 62-80.

Shaw, M. (1970). The ability to shape attitudes-an indicator of the effectiveness of leadership. Dissertation Abstracts International, 31 (3-B), 1572-1573.

Shore, C.W. (1971). Risk taking and rationality in individual, group, and leadership situations. Dissertation Abstracts International, 31 (8-B), 4978.

Siegel, J.P. (1969). A study of the relationship among organizational factors, personality traits, job and leadership attitudes. Dissertation Abstracts International, 29 (7-B), 2662-2663.

Siegel, J.P., Ghiselli, E.E. (1971). Managerial talent, pay and wage. Journal of Vocational Behavior, 1, 129-135.

Siegel, J.P. (1972). "Organizational" and "individual" correlates of leadership attitudes. Studies in Personnel Psychology, 4, 43-55.

Skinner, E.W. (1969). Relationships between leadership behavior patterns and organizational-situational variables. Personnel Psychology, 22, (4), 489-494.

Slocum, J.W. (1971). Motivation in managerial levels: relationship of need satisfaction to job performance. Journal of Applied Psychology, 55, 312-316.

Slocum, J.W., Miller, J.D., Misshank, M.J. (1970). Needs, environmental satisfaction and job performance. Training and Development Journal, 24 (2), 12-15.

Snadowsky, A.M. (1969). Group effectiveness as a function of communication network, task complexity and leadership type. Dissertation Abstracts International, 30 (5-A), 2155.

Sorensen, L.R. (1967). A study of supervisory leadership behavior, technical competence, and group effectiveness. Dissertation Abstracts International, 28 (3-B), 1252.

Sorrentino, R.M. (1971). An extension of theory of achievement motivation to the study of emergent leadership. Dissertation Abstracts International.

Stinson, J.E., Hellebrandt, E.T. (1972). Group cohasiveness, productivity, and strength of formal leadership. Journal of Social Psychology, (Jun), 87, 99-105.

Stogdill, R.M., Coons, A.E. (Eds.). Leader behavior: its description and measurement. Columbus Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Stromberg, R.P. (1967). Value orientation and leadership behavior of school principals. Dissertation Abstracts International, 27 (9-A), 2811.

Student, K.R. (1968). Supervisory influence and work-group performance. Journal of Applied Psychology, 52, 188-194.

Taguiri, R., Litwin, G.H. (1968). Organizational climate. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.

Tannenbaum, A.S. (1968). Control in organizations: New York: McGraw-Hill.

Taylor, J.C. (1971). An empirical examination of a four-factor theory of leadership using smallest space analysis. Organizational Behavior and Human Performance, 6 (3), 249-266.

Templer, A.J. (1973). Self-perceived and others-perceived leadership style using the leader behavior description questionnaire. Personnel Journal, 26, 359-367.

Tenopyr, M.L. (1969). The comparative validity of leadership scales relative to success in production management. Personnel Psychology, 22 (1), 77-85.

Tessier, M.J. (1973). An investigation of the relationship between emergent leadership and several potential predictor variables in an academic setting. Dissertation Abstracts International, 33, 3974.

Thompson, D.E. (1969). Job satisfaction in administration: an investigation of the joint effects of supervisory style and subordinate self-perception. Thèse de Doctorat inédite, Université de l'Iowa.

Thompson, D.E. (1971). Favorable self-perception, perceived supervisory style, and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 55, 349-352.

Timaeus, E., Luck, H.E. (1970). Stereotyped expectations in the perception of undustrial leaders. Psychologische Rundschan, 21 (1), 39-43.

Tompkins, D.S. (1972). Group effectiveness as a function of leadership style moderated by stage of group development. Dissertation Abstracts International, 33, 1839.

Toei, H.L. (1973). The effect of the interaction of leader behavior and subordinate authoritarianism. Personnel Psychology, 26, 339-350.

Trimble, C. (1968). Teacher's conceptions of leadership behavior of principals as related to principal's perception of his involvment in the decision-making process. Dissertation Abstracts International, 28 (11-A), 4432-4433.

Trojan, D.J. (1970). Diffuse reference group influence and academic performance. Dissertation Abstracts International, 31 (1-A), 469.

Tronc, K., Enns, F. (1969). Promotional aspirations and differential role perceptions. Alberta Journal of Educational Research, 15 (3), 169-183.

Tscheulin, D., Rausche, A. (1970). Description and measurement of leadership behavior in industry with the German version of the Ohio questionnaire. Psychologie and Praxis, 14 (2), 49-64.

Turner, J.N. (1971). Relationship between supervisors' orientation and correlations between ratings given and objective production data. Dissertation Abstracts International, 32 (5-B), 3052.

Vaags, D.W., VanDer Zwaan, A.H. (1970). The leadership-deminsions according to Fleishman. Mens en Onderneming, 24 (2), 121-127.

Viteles, Morris S. (1971). The long-range impact of a programme of humanistic studies for business executives on managerial attitudes and behaviour. International Review of Applied Psychology, (Apr.), 20, 5-24.

Vroom, V.H., Deci, E.L. (1971). Leadership, social value, and the risky shift. Representative research in Social Psychology, 2 (1), 33-41.

Vroom, V.H., Pahl, B. (1971). Relationship between age and risk taking among managers. Journal of Applied Psychology, 55, 399-405.

Vrooman, T.H. (1971). The perceptions and expectations of superintendents and their high school principals with regard to leadership style and delegated formal task-performance. Dissertation Abstracts International, 31 (12-A), 6326-6327.

Wainer, R.C., Rubin, I.M. (1969). Motivation of research and development entrepreneurs: determinants of company success. Journal of Applied Psychology, 53 (3), 178-184.

Wallace, R.L. (1972). A comparative study of attitude scores of managers toward employees and toward selected leadership policies in groups of firms which have either discontinued or retained cost reduction sharing plans. Dissertation Abstracts International, 32 (12-B), 7359-7360.

Weissenberg, P., Kavanagh, M.J. (1972). The independance of initiating structure and consideration: a review of the evidence. Personnel Psychology, (Spr), 25, 119-130.

Wichiarajote, W. (1969). Semantic feature analyses of role differentiation: a potential model for cross-cultural research. Dissertation Abstracts International, 30 (1-A), 179.

Wiens, J. (1970). Differences between influential and noninfluential administrators. Alberta Journal of Educational Research, 16 (2), 103-110.

Wofford, J.C. (1967). Behavior styles and performance effectiveness. Personnel Psychology, 20, 461-497.

Wofford, J.C. (1970). A factor analysis of managerial behavior variables. Journal of Applied Psychology, 54, 169-173.

Wofford, J.C. (1971). Managerial behavior, situational factors, and productivity and morale. Administrative Science Quarterly, 16, 10-17.

Yarger, S.J. (1971). A correlational study of leader behavior and group performance in a task oriented behavior setting. Dissertation Abstracts International, 31 (8-A), 3977-3978.

Yukl, G.A. (1968). Leader personality and situational variables as co-determinants of leader behavior. Dissertation Abstracts International, 29 (1-B), 406.

Yukl, G. (1969). A situation description questionnaire for leaders. Educational and Psychological Measurement, 29 (2), 515-518.

Zellner, Miriam (1969). Self-esteem, reception, and influencibility. Dissertation Abstracts International, 30 (6-A), 2626.

Zelman, W.N. (1969). Environmental consequences and experimental designation as determinants of leadership choice. Dissertation Abstracts International, 30 (6-A), 2626.

Ouvrages reliés à la théorie de Fiedler

Bibliographie partielle

Anderson, L.R. (1964). Some effects of leadership training on intercultural discussion groups. Technical Report No. 18, Urbana, Illinois: Group Effectiveness Research Laboratory, University of Illinois.

Bass, A.R., Fiedler, F.E., Krueger, S. (1964). Personality correlates of Assumed Similarity (ASO) and related scores Urbana: University of Illinois, Group Effectiveness Research Laboratory (Mimeo).

Bugental, R.W. (1970). A reinterpretation of Fiedler's ASO score for assumed similarity of opposites. Dissertation Abstracts International, Order No. 70-2191.

N.B: Campbell, R. (1968). Review of F.E. Fiedler theory of leadership effectiveness. Administrative Science Quarterly 13, 344-348.

Chemers, M.M., Skrypek, G.J. (1972). Experimental test of the contingency model of leadership effectiveness. Journal of Personality and Social Psychology, 24, 172-177.

Commalleri, J. et al. (1973). Effects of different leadership styles on group accuracy. Journal of Applied Psychology, 57, 32-37.

Csoka, L.S., Fiedler, F.E. (1972). The effect of military leadership training: a test of the contingency model. Organizational Behavior and Human Performance, 8, 395-407.

Csoka, L.S., Fiedler, F.E. (1972). Leadership and intelligence: a contingency model analysis. Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association, 7, 439-440.

Eagly, A.H. (1970). Leadership style and role differentiation as determinants of group effectiveness. Journal of Personality, 38 (4), 509-524.

Ebersole, P.D. (1969). Investigation of Fiedler's leadership model in a quasi-therapeutic situation with hospitalized patients. Dissertation Abstracts International, 30 (4-B), 1894-1895.

Evans, M.G. (1973). A leader's ability to differentiate the subordinate's perception of the Leader, and the subordinate's performance. Personnel Psychology, 26, 385-95.

Farris, G.F. Lim, F.Jr. Effects of performance on leadership, cohesiveness, influence, satisfaction and subsequent performance. Journal of Applied Psychology, 53, 490-498.

Fiedler, F.E. (1955). The influence of leader-keyman relations on combat crew effectiveness. Journal of Abnormal and Social Psychology, 2, 237-264.

N.B: Fiedler, F.E. (1958). Leader attitudes and group effectiveness. Urbana: University of Illinois Press.

Fiedler, F.E. (1960). The leader's psychological distance and group effectiveness. in D. Cartwright and A. Zander (Eds.), Group Dynamics, Evanston, Illinois: Row, Peterson.

Fiedler, F.E. (1963). A contingency model for the prediction of leadership effectiveness. Urbana, Illinois. Group Effectiveness Research Laboratory, University of Illinois.

N.B: Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness, in L. Berkowitz (Ed.). Advances in experimental psychology - 1. New York: Academic Press, 150-190.

Fiedler, F.E. (1965). Engineer the job to fit the manager. Harvard Business Review, september, 115-112.

N.B: Fiedler, F.E. (1966). A review of research on ASO and LPC scores as measures of leadership style. Urbana: Group Effectiveness Research Laboratory, University of Illinois.

Fiedler, F.E. (1966). The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: a test of the contingency model. Journal of Experimental Social Psychology, 2, 237-264.

N.B: Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw Hill.

Fiedler, F.E. (1967). Style of leadership and performance of coacting groups. Zeischrift fur experimentelle und angewandte psychologie, 14 (2), 200-217.

Fiedler, F.E. (1969). Style or circumstance: the leadership enigma. Psychology Today, 2 (10), 39-43.

Fiedler, F.E. (1970). Leadership experience and leader performance: another hypothesis shot to hell. Organizational Behavior and Human Performance, 5 (1), 1-14.

Fiedler, F.E. (1970). Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons. Organizational Technical Report No. 70-12, Seattle, Washington, University of Washington.

N.B: Fiedler, F.E. (1970). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findings. University of Washington, Department of Psychology, Technical Report, No. 70-4, 37p.

N.B: Fiedler, F.E. (1971). Note on the methodology of the Graen, Orris and Alvarès studies testing the contingency model. Journal of Applied Psychology, 55 (3), 202-204.

N.B: Fiedler, F.E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findings. Psychological Bulletin, 76, 128-148.

Fiedler, F.E. (1972). Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons. Human Relations, 25, 391-412.

Fiedler, F.E. (1972). Predicting the effects of leadership training and experience from the contingency model. Journal of Applied Psychology, 56, 114-119.

Fiedler, F.E. (1972). The effects of leadership training and experience: a contingency model interpretation. Administrative Science Quarterly, 17, 453-470.

Fiedler, F.E. (1973). The trouble with leadership training is that it doesn't train leaders. Psychology Today, 6 (a) 23 et suivantes.

Fiedler, F.E., Chemers, M.M. (1968). Group performance under experienced and inexperienced leaders: a validation experiment. Urbana, Illinois: Group Effectiveness Research Laboratory, University of Illinois.

Fiedler, F.E., London, P. Nemo, R.S. (1961). Hypnotically induced leader attitudes and group creativity. Technical Report No. 11, Group Effectiveness Research Laboratory, University of Illinois, Urbana.

Fiedler, F.E., Meuwese, E., Onck, S. (1961). Performance of laboratory tasks requiring group creativity. Acta Psychologica, 18, 100-119.

Fiedler, F.E., O'Brien, G.E., Ilgen, D.R. (1969). The effect of leadership style upon the performance and adjustment of volunteer teams operating in successful foreign environment. Human Relations, 22 (6), 503-514.

Fishbein, M., Landy, E., Hatch, G. (1965). Some determinants of an individual's esteem for his least preferred co-worker: an attitudinal analysis. Technical Report No. 21, Group Effectiveness Research Laboratory, University of Illinois, Urbana.

Fishbein, M., Landy, E., Hatch, G. (1969). A consideration of two assumptions underlying Fiedler's contingency model for prediction of leadership effectiveness. American Journal of Psychology, 82, 457-473.

Golb, E., Fiedler, F.E. (1955). A note on psychological attributes related to the score "Assumed Similarity between Opposites". Technical Report No. 12, Urbana, Illinois; Bureau of Research and Service, University of Illinois.

Graen, G., Alvarès, K., Orris, J.B., Mastella, J.A. (1970). Contingency model of leadership effectiveness; antecedent and evidential results. Psychological Bulletin, 74 (4), 285-296.

Graen, G., Orris, J.B., Alvarès, K.M. (1971). Contingency model of leadership effectiveness: some experimental results. Journal of Applied Psychology, 55 (3), 196-201.

N.B: Graen, G., Orris, J.B., Alvarès, K.M. (1971). Contingency model of leadership effectiveness: some methodological issues. Journal of Applied Psychology, 55 (3), 205-210.

Graham, W.K. (1968). Description of leader behavior and evaluation of leaders as a function of LPC. Personnel Psychology, 12, 457-464.

Graham, W.K. (1970). Leader behavior, esteem for the least-preferred co-worker, and group performance. Experimental Publication System, 6, MS-192A.

Gruenfeld, L., Arbuthnot, J. (1968). Field independence, achievement values and the evaluation of a competency related dimension of the least-preferred co-worker (LPC) measure. Perceptual and Motor Skills, 27 (3), 991-1002.

Hardy, R.C. (1971). Effect of leadership style on the performance of small groups: a test of the contingency model. Journal of Personality and Social Psychology, 19, 367-374.

Hill, W. (1969). A situational approach to leadership effectiveness. Journal of Applied Psychology, 53, 513-517.

Hunt, J.G. (1967). A test of Fiedler's leadership contingency model in three organizational settings. Dissertation Abstracts International, 27, (11-A), 3580-3581.

N.B: Hunt, J.G. (1967). A test of the leadership contingency model in three organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 2, 290-308.

Hunt, J.G. (1967). Breakthrough in leadership research. Personnel Administration, 30 (5), 38-44.

Hunt, J.G. (1971). Leadership-style effects at two managerial levels in a simulated organization. Administrative Science Quarterly, 16, 476-485.

Hunt, J.G., Nealey, S.M. (1967). A laboratory investigation of the effects of leadership style interactions of two levels of management. Unpublished Manuscript; University of Illinois.

Jacoby, J. (1968). Creative ability of task-oriented versus person-oriented leaders. Journal of Creative Behavior, 2, 249-253.

Jones, H., Johnson, M. (1972). LPC as a modifier of leader-follower relationships. Academy of Management Journal, 15, 185-196.

Katzell, R.A., Miller, C.E., Rotter, N.G., Venet, T.G. (1970). Effects of leadership and other inputs on group processes and outputs. Journal of Social Psychology, 80, 157-169.

Klockhaus. Ruth (1970). Leadership behavior and effectiveness. Psychologie und Praxis, 14 (4), 145-160.

N.B: McMahon, J.T. (1972). The contingency theory: logic and method revised. Personnel Psychology, 25, 697-710.

Meuwese, W.A. (1964). The effect of the leader's ability and interpersonal attitudes on group creativity under varying conditions of stress. These de doctorat inédite. University of Amsterdam.

Meuwese, W.F., Fiedler, F.E. (1965). Leader and group creativity under varying degrees of stress, Technical Report no. 22. Urbana, Ill: Group Effectiveness research laboratory, University of Illinois.

Mitchell, T.R. (1970). Leader complexity and leadership style. University of Washington, Department of Psychology Technical Report, 70-3, 22p.

Mitchell, T.R. (1970). Leader complexity and leadership style. Journal of Social Psychology, 16, 166-174.

Mitchell, T.R. (1970). Leader complexity, leadership style and group performance. Dissertation Abstracts International, 30 (7-B), 3375.

Mitchell, T.R. (1970). The construct validity of three dimensions of leadership research. Journal of Social Psychology, 16, 89-94.

N.B: Mitchell, T.R., Biglan, A., Oncken, G.R., Fiedler, F.E. (1970). The contingency model: criticism and suggestions. Academy of Management Journal, 13, 253-267.

Mitchell, T.R., Fox, G., (1968). An examination of the effects of cultural training on the interaction of heterocultural task group. Urbana, University of Illinois, Group Effectiveness Research Laboratory (Minica).

Moran, G., Klockars, A.J. (1968). Favorability of group atmosphere and group dimensionality. Psychological Reports, 22 (1), 3-6.

Muller, H.P. (1970). Relationship between time-span of discretion, leadership behavior, and Fiedler's LPC scores. Journal of Applied Psychology, 54 (2), 140-144.

Nealey, S.M., Fiedler, F.E. (1968). Leadership functions of middle managers. Psychological Bulletin, 70 (5), 313-329.

Ninane, P., Fiedler, F.E. (1970). Member reactions to success and failure of task groups. Human Relations, 23 (1), 3-13.

O'Brien, G.E. (1969). Group structure and the measurement of potential leader influence. Australian Journal of Psychology, 21 (3), 277-289.

Reilly, A.J. (1969). The effects of different leadership styles on group performance: a field experiment. Dissertation Abstracts International, 29 (9-A), 3221.

Richards, S.A. Cuffe, J.V. (1972). Behavorial correlates of leadership effectiveness in interacting and counteracting groups. Journal of Applied Psychology, 56, 377-381.

N.B: Ross, W.L. (1971). Functional determinants of leadership effectiveness: a computer simulation. Dissertation Abstracts International, 32 (5-B), 1893.

Rubin, G.J. (1971). A modified contingency model for leadership effectiveness. Dissertation Abstracts International, 32 (11-B), 6710-6711.

Sample, J.A., Wilson, T.R. (1965). Leader behavior, group productivity and rating of least preferred co-worker. Journal of Personality and Social Psychology, 1, 266-270.

Sashkin, M. (1971). Supervisory leadership in problem solving groups: experimental tests of Fred Fiedler's "theory of leadership effectiveness" in the laboratory using role play methods. Dissertation Abstracts International, 31 (8-B), 5048-5049.

Shiflet, S., Nealey, S (1972). The effects of changing leader power: a test of situational engineering. Organizational Behavior and Human Performance, 1, 371-382.

Shima, H. (1968). The relationship between the leader's modes of interpersonal cognition and the performance of the group. Japaneese Psychological Research, 10, 13-30.

Skrzypek, G.J. (1969). The relationship of leadership style to task structure, position power, and leader member relations. U.S. Military Academy Technical Report No. 34, West Point, New York.

Steiner, I.D. (1959). Interpersonal orientation and assumed similarity between opposites. Urbana: University of Illinois. Group Effectiveness Research Laboratory (Mimeo.).

Stinson, J.E. (1972). Least preferred co-worker as a measure of leadership style. Psychological Reports, 30, 930.

Tanschinsky, A. (1972). Group performance in relation to situational and motivational variables. Zeitschrift fur sozial-psychologie, 3, 37-50

Wood, M.T., Sobel, R.S. (1970). Effects of similarity of leadership style at two levels of management on the satisfaction of the first level manager. Personnel Psychology, 23 (4), 577-590.

Yukl, G. (1970). Leader LPC scores: attitude dimensions and behavorial correlates. Journal of Social Psychology, 80 (2), 207-212.